

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv krizového řízení na motivaci zaměstnanců
The Impact of Crisis Management on Employee Motivation

Student:

Kateřina Juřicová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: Kateřina Juřicová
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Vliv krizového řízení na motivaci zaměstnanců
The Impact of Crisis Management on Employee Motivation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Motivace v pracovním prostředí
3. Krizové řízení
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza motivace vybraného souboru zaměstnanců
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 6. května 2015


Kateřina Juřicová

Obsah

1 Úvod	5
2 Motivace v pracovním prostředí	6
2.1 Pojetí motivace a stimulace	6
2.1.1 Motivace	6
2.1.2 Motiv	8
2.1.3 Stimulace	8
2.1.4 Stimul	9
2.2 Vybrané stimulační prostředky	9
2.2.1 Hmotná odměna	9
2.2.2 Náplň práce	10
2.2.3 Atmosféra na pracovišti	10
2.2.4 Pracovní podmínky a režim práce	10
2.2.5 Externí faktory	10
2.3 Maslowova pyramida potřeb	11
2.4 Motivace a výkon	12
2.5 Způsoby zjišťování motivace	13
3 Krizové řízení	14
3.1 Vymezení krize a krizového řízení	14
3.1.1 Vymezení krize	14
3.1.2 Pojem „krizové řízení“	15
3.2 Proces podnikové krize	15
3.2.1 Příčiny vzniku krize	15
3.2.2 Fáze krize	16
3.2.3 Průběh krizového řízení	18
3.3 Důležité prvky krizového řízení	21
3.3.1 Krizový tým	21
3.3.2 Krizová komunikace	21
3.3.3 Krizový plán a scénář	22
3.4 Důsledky krize a vliv na motivaci zaměstnanců	22
3.4.1 Důsledky krize v ekonomice podniku	22
3.4.2 Stres jako důsledek krizového řízení	23
3.4.3 Krize a motivace zaměstnanců	24
3.5 Metody sběru primárních dat	24
3.5.1 Dotazník	24

4 Charakteristika vybrané společnosti	25
4.1 Představení společnosti.....	25
4.2 Historie společnosti	27
4.3 Vnik a vývoj krizového stavu	29
4.3.1 Aplikace teoretických poznatků o krizovém řízení	30
4.4 Personální oblast.....	30
4.4.1 Stav zaměstnanců	30
4.4.2 Pracovní doba	31
4.4.3 Současný stav hmotných odměn	31
5 Analýza motivace vybraného souboru zaměstnanců	34
5.1 Dotazníkové šetření	34
5.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu	37
5.5.1 Vnímání současného stavu společnosti TATRA TRUCKS a.s.....	37
5.5.2 Srovnání motivace před krizí a v průběhu krizového řízení.....	41
5.5.3 Doplnující otázky	56
5.6 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	58
6 Závěr	60
Seznam použité literatury	61
Seznam použitých zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma týkající se vlivu krizového řízení na motivaci zaměstnanců, neboť z pohledu řízení lidských zdrojů je oblast motivace vnímána jako důležité, a kombinaci s krizovým řízením i jako velmi aktuální téma. Do krizové situace se může dostat jakkoli silný a prosperující podnik a pokud nechce svou činnost ze dne na den ukončit, čelí nelehkým rozhodnutím týkajících se restrukturalizace a změny dosavadního hospodaření. Mezi hlavní témata pak patří redukce nákladů, které mohou souviset se změnou hmotných odměn zaměstnanců, propouštěním, a s tím souvisí i zhoršená atmosféra na pracovišti a v celém podniku. Správně motivovaní zaměstnanci jsou přitom pro podnik stejně důležití jako dobře fungující orgány pro jakýkoli živý organismus. Proto by mělo být snahou podniku v jakékoli situaci přispívat ke spokojenosti a motivovanosti svých zaměstnanců.

Cílem této práce je pomocí dotazování zaměřeného na stimuly a motivaci k práci zjistit, jaký má ve vybraném podniku vliv krizové řízení na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále je cílem zjistit vnímání stimulů zaměstnanci a zároveň porovnat, jak se změnila jejich motivace před krizí a v průběhu krizového řízení. Celá problematika je teoreticky popsána a následně aplikována na vybraný podnik.

Tato práce se skládá z teorie a její následné praktické aplikace ve vybraném podniku. Teoretická část vymezuje základní pojmy související s motivací, popis vybraných stimulačních prostředků, vzájemný vliv motivace a výkonu a způsoby zjišťování motivace. Dále pak teoreticky vymezuje krizové řízení, jeho průběh, základní prvky a možné důsledky krize na motivaci zaměstnanců. Hlavní část práce tvoří praktická část, která v první řadě popisuje vybraný podnik, jeho ekonomickou situaci a používané stimulační prostředky. Dále je v této části pozornost věnována analýze získaných dat z dotazníkového šetření. Na základě interpretace výsledků budou v práci předloženy návrhy a doporučení, které by mohly podniku pomoci s případným odstraněním nedostatků.

2 Motivace v pracovním prostředí

Motivace jako taková hraje důležitou roli jak v osobním, tak pracovním životě každého člověka a ovlivňuje daný pracovní výkon. Manažeři z různých organizací se snaží aplikovat metody, jak vybudovat silně motivovanou a výkonnou strukturu zaměstnanců. Oblast motivace je proto klíčovým prvkem při budování silné a prosperující společnosti. Dříve, než bude popsána konkrétní situace a problém motivovanosti v krizovém prostředí zaměstnanců ve společnosti TATRA TRUCKS a.s., je nutné vymezit základní pojmy. V této kapitole bude uveden teoretický výklad pojmů motivace a stimulace včetně motivů a stimulů, které jsou v organizaci uplatňovány. Dále je uvedena Maslowova motivační teorie potřeb, je popsán vztah mezi motivací a výkonem a závěr kapitoly je věnován stručnému popisu způsobů zjišťování motivace.

2.1 Pojetí motivace a stimulace

Pojmy „motivace“, „motiv“ a „stimulace“, „stimul“ bývají často brány jako synonyma či ekvivalenty, a proto je důležité je od sebe rozlišit.

2.1.1 Motivace

Slovo motivace vychází z latiny, kdy sloveso „*movere*“ (Latinský slovník online, 2009) znamená proces nebo pohyb. Motivace tedy ovlivňuje lidské chování určitým směrem a utváří v dané osobnosti touhu chovat se a činit určitým způsobem.

Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012), pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly – pohnutky, a ty činnost člověka aktivizují a zároveň udržují vzbuzenou aktivitu. Nakonečný (1992) dále uvádí, že tyto motivy či pohnutky organizují lidské chování směrem k předem známému cíli. S touto myšlenkou se ztotožňuje i Armstrong (2007) a dále tvrdí, že dobře motivovaní lidé mají jasně definované své cíle a podnikají kroky, které vedou k jejich dosažení.

Autoři Bedrnová a kol. (2012) a Armstrong (2007) se shodují na tom, že motivace působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

- Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.

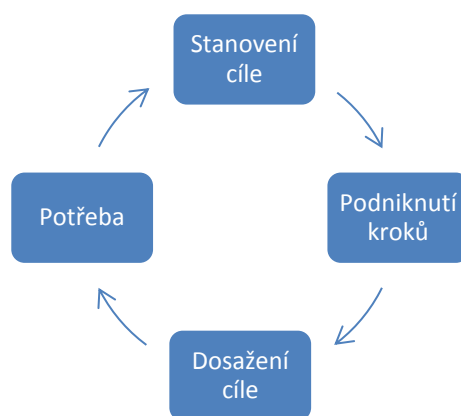
- Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v určitém směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení předem určeného cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie.

- Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) je třetí z uvedených charakteristik motivace. Projevuje se mírou schopností jedince překonávat nejružnější – vnější i vnitřní překážky, které se objevují při uskutečňování motivované činnosti.

Proces motivace

Motivace je iniciována působením uspokojených i neuspokojených potřeb na vědomé i nevědomé úrovni. Ty vyvolávají aktivity, které jsou zaměřeny na cíle. Jestliže je určitého cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že se chování, které vedlo k cíli, v případě podobné potřeby zopakuje. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Uvádí Armstrong (2007). Obrázek 2.1 znázorňuje tento výše popsany proces.

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220), vlastní zpracování

2.1.2 Motiv

Bedrnová a kol. (2012, s. 227) tvrdí, že „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ Adair (2004) dále poukazuje na skutečnost, že motivy je možné brát jako druh touhy, která je vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá. Tato touha působí na vůli člověka a nutí ho jednat tím nebo oním způsobem. Každý jednotlivý čin pak může být uveden do pohybu více než jedním motivem.

Podle autorů Bedrnová a kol. (2012) mezi základní motivy patří:

- *potřeby* – jsou nelibě pociťované stavy napětí, které vyvolávají tendence k odstranění tohoto napětí;
- *návyky* – označujeme jako opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci;
- *zájmy* – je možno charakterizovat jako dlouhodobé zaměření člověka na určitou oblast jevů nebo činností;
- *ideály* – jsou vymezeny jako určitá názorová či ideová představa, která pro daného jedince představuje významný cíl;
- *hodnoty* – jsou odráženy objektivním významem věcí a jevů, ale i subjektivními individuálními smysly.

2.1.3 Stimulace

Provazník a Komárková (2004) uvádí, že stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Podstatou stimulace je tedy záměrné působení na změnu lidského chování. Toho se dá dosáhnout, jen pokud je známa motivační struktura osobnosti. Problém v organizaci nastává při nalezení univerzálního způsobu stimulace, protože každého pracovníka může stimulovat či motivovat něco jiného. Pauknerová a kol. (2012, s. 221) vymezuje stimulaci k práci jako „*Záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.*“ A dále dodává, že, „*Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.*“

2.1.4 Stimul

Na rozdíl od motivu je stimul vnějším podnětem. Tyto podněty mají dopad na psychiku člověka, a jsou tak prostředkem stimulovaného chování. Bedrnová a kol. (2012) tvrdí, že jde o prostředek ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho chování. Tito autoři dále dělí stimuly na impulsy a incentive. Impulsy popisují jako vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy naopak představují vnější podněty, které aktivují určité motivy. To, jestli se jedná o impuls, či incentive záleží na motivační struktuře konkrétního člověka.

2.2 Vybrané stimulační prostředky

Stimulační prostředky v rámci snahy o zlepšení výkonu je třeba vybírat přednostně s hledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast pracovního jednání chceme ovlivnit (Bedrnová a kol., 2012).

2.2.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka, a zejména proto bývá považována za hlavní stimulační prostředek. Může mít formu mzdy nebo platu, ale také benefitu či bonusu. Základní podmínkou je spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách, a to nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových pracovních vztahů na pracovišti. Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří na ni mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci. Uvádí Bedrnová a kol. (2012). Pauknerová a kol. (2012) mimoto dodává, že silnější stimulační prostředek je přisuzován pohyblivým složkám odměny, jako jsou bonusy a benefity, než fixní částce platu. Adair (2004) také sdílí názor, že pro motivování zaměstnanců dobrý plat není dostačující podmínkou, a dodává, že pokud je pracovníkům zapláceno méně, než co je vnímáno jako adekvátní cena, pak vznikne ze strany zaměstnanců nespokojenost, a ta se projevuje i v poklesu motivace. Pro získání lepšího pracovního výkonu je nutná adekvátní mzda či plat v kombinaci s efektivně stanoveným a dosažitelným systémem benefitů a bonusů.

2.2.2 Náplň práce

Podle autorů Bedrnová a kol. (2012) může být stimulačním účinkem i samotný obsah a celkový charakter práce. Stimulační účinek však nemusí být u všech pracovníků stejný. Každého pracovníka, i toho, který je výrazně orientován na obsah činnosti, může konkrétní aspekt vlastní činnosti oslovovat více či méně. Pauknerová a kol. (2012) dále uvádí, že významnou roli v rámci charakteru celkové práce hrají zejména odpovědnost, samostatnost a kreativita.

2.2.3 Atmosféra na pracovišti

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že dobré sociální vztahy na pracovišti mohou mít silný stimulační účinek. Lidé si mohou v rámci pracovní skupiny vzájemně porovnávat své pracovní výkony a z výsledků porovnávání v dobrém pracovním kolektivu člověk posiluje své sebevědomí, pokud je výsledek porovnávání pozitivní. Špatný pracovní kolektiv pak může působit na individuální výkony negativně. Mezi pracovními skupinami může dále vznikat soutěživost, která podněcuje motivaci lidí k lepším výkonům.

2.2.4 Pracovní podmínky a režim práce

„Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší pracovní podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci...“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 264). Pokud se podnik nezajímá o pracovní podmínky, může to stimulaci snížit, a to i v případě, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

2.2.5 Externí faktory

Pracovní ochotu mohou silně ovlivnit také faktory, které mají širší než organizační rámec. Z hlediska vnímání v celospolečenském kontextu utváří pověst či prestiž celkovou image organizace. Negativní image se promítá jak do neochoty dát se zaměstnat v takové organizaci, tak do menší ochoty pro ni efektivně pracovat (Bedrnová a kol., 2012).

2.3 Maslowova pyramida potřeb

Urban (2004) tvrdí, že se jedná o jeden z nejčastěji používaných modelů lidské motivace, který je uplatňován především v oblasti řízení lidských zdrojů. Adair (2004) uvádí, že základ této teorie tvoří představa, že je člověk motivován spíše vnitřním programem potřeb, než vnějšími podněty, jako je odměna a trest (stimuly). Tyto potřeby vytvářejí soubory, jsou seřazeny do několika úrovní, do hierarchie, a pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba posléze přestává motivovat. To platí pro nižší potřeby.

Abraham Maslow, americký psycholog, identifikoval pět souborů potřeb, které jsou v určitém dynamickém vztahu. První, nejzákladnější, je potřeba uspokojení fyziologických potřeb, jako je dýchání nebo dostatek kalorií a živin. Druhá potřeba je potřeba bezpečí. Jedná se o potřeby chránit se např. před napadeními, vraždami a chaosem, ale také se vztahují k preferencím známého prostředí před neznámým nebo jistoty zaměstnání. Třetí potřebou jsou potřeby sounáležitosti a lásky. Čtvrtou úroveň potřeb představují potřeby uznání a úcty, souvisí s oceněním jedince, jeho statusem i prestiží. Potřeby seberealizační představují nejvyšší úroveň. Týkají se realizace potenciálu jedince (Hagerty, 1999).

Hierarchie bývá často znázorňována jako pyramidový model, viz obr. 2.2. Pokud jsou uspokojeny fyziologické potřeby, jejich motivační účinek se snižuje a dominantními se stává následující úroveň potřeb. Na základě Maslowovy teorie lze říci, že základní lidské potřeby utváří hierarchii (Adair, 2004).

Obr. 2.2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Adair (2004, s.30), vlastní zpracování

2.4 Motivace a výkon

Podle Pauknerové a kol. (2012) je výkonnost člověka z hlediska jeho osobnosti determinována jak pracovní způsobilostí, tak také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(S \cdot M)$$

V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity a kvality)

S jsou schopnosti člověka-pracovníka

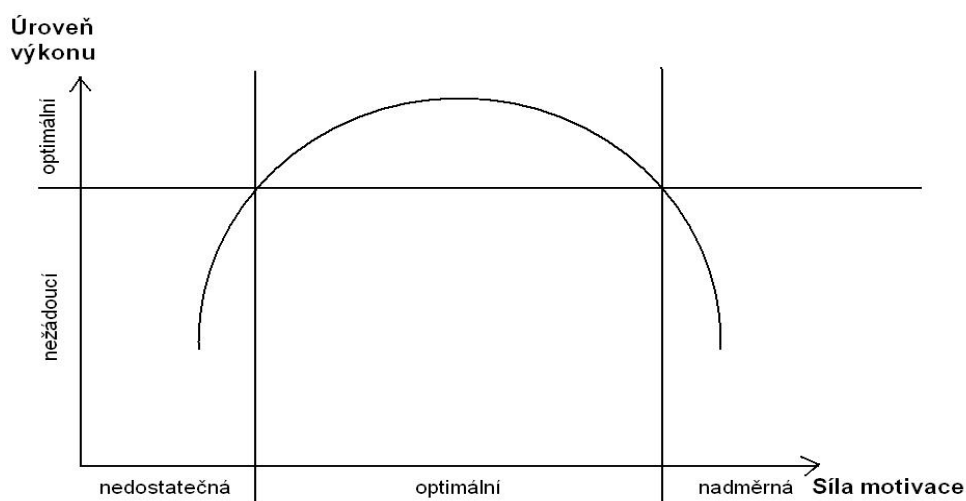
M je jeho motivace

Ze vzorce se dá na první pohled vyčíst, že s rostoucí motivací roste celková úroveň pracovního výkonu. Odborníci však sdílí „...*názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí*“ (Nakonečný, 1992, s. 118). Při nízké motivaci je výsledek zjevný. Člověk je málo motivován, do pracovních úkolů se nezapojuje s plným úsilím a výsledek práce nebývá odpovídající a většinou ani požadovaný. Oproti tomu s přílišnou motivací a snahou něčeho dosáhnout je osobnost příliš soustředěná na výsledek, příliš napjatá, někdy i nervózní, že se nedokáže na danou činnost uvolnit a plně soustředit.

Přílišná motivace narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon klesá (Bedrnová a kol., 2012).

Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, známý také jako „obrácená U-křivka“, kterou můžeme vidět na obrázku 2.3. Průběh „obrácené U-křivky“ vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu s nízkou motivací bude také nízká. S růstem intenzity motivace odpovídajícího zaměření se bude za jinak neměnných okolností (např. úroveň podmínek, změna prostředí apod.) zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez (bod zvratu), úroveň jeho výkonu paradoxně klesne (Bedrnová a kol., 2012).

Obr. 2.3 Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Provozník, Komárková (2004, s. 43), vlastní zpracování

2.5 Způsoby zjišťování motivace

Psychologie pracuje s nesmírně pestrým a bohatým souborem metod a metodických postupů. V následujícím textu jsou uvedeny základní metody a přístupy dle Pauknerové a kol. (2012).

Pozorování

Spočívá v záměrném, systematickém a plánovaném vnímání vnějších projevů jedince nebo skupiny jedinců (objekt pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v systematické evidenci dat vyplývajících z pozorovaných jevů.

Experiment

Experiment je vědecká metoda, která zkoumá psychické jevy v uměle vytvořených nebo kontrolovaných podmínkách, jež jsou cílevědomě měněny.

Dotazování

Dotazování je obecně založeno na komunikaci, v níž jsou odpovědi reakcí respondenta na otázky, které jsou kladeny ze strany výzkumníka či tazatele. Jde o plánovanou interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat informace, které odhalí to, co je v myslí dotazovaného (Bedrnová a kol., 2012).

3 Krizové řízení

Krizové řízení jako takové je důležitým prvkem managementu a každý manažer by měl umět svůj podnik či divizi řídit jak za normálních podmínek, tak i v případě krizového stavu. Obsahem následující kapitoly je objasnění pojmu „krizové řízení“ a jeho další aplikace. Je popsána teorie, proces krizového řízení a celková návaznost na motivaci zaměstnanců.

3.1 Vymezení krize a krizového řízení

3.1.1 Vymezení krize

Slovo „krize“ vychází z řeckého slovesa „*krinein*“ (Jan Hugo, 2010) a znamená oddělovat, vybírat, dále pak také měřit se, přít se nebo bojovat. Tento pojem implikoval vyhrocené alternativy, které již nepřipouštěly žádnou další možnost. Například: úspěch, nebo ztroskotání; právo, nebo bezpráví; život, nebo smrt a další. Uvádí Roudný a Linhart (2004). Ze starořeckého slova „*krino*“ (slovesný tvar „*krinein*“), jak tvrdí Zuzák a Königová (2009), později vzniklo slovo „*krisis*“. Z „*krisis*“ se stalo české „*krize*“ a anglické „*crisis*“.

Roudný a Linhart (2004) vymezují krizi jako situaci, kdy je určitým významným způsobem narušena rovnováha mezi funkcemi a specifikacemi systému (narušená je filosofie, cíle, poslání, styl fungování systému apod.) na jedné straně, a na straně druhé postojem okolního prostředí k danému systému.

Mezi znaky krize patří zejména spojení krize s nějakou hrozbou (vnitřní nebo vnější), výrazná mentální a emocionální zátěž projevující se zmatkem a nedůvěrou. Dále pak, že krize nejsou časté a jsou obvykle nepředvídatelné. Krize mívají sociální dopady a jsou „vícerozměrné“. Krize jsou zvladatelné a jejich řešení naléhavé a bezprostřední. V krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací (Hálek, 2008).

3.1.2 Pojem „krizové řízení“

Zuzák a Königová (2009) tvrdí, že v rámci krizového řízení se jedná především o stabilizaci negativního vývoje a postupné zlepšování. V odborném článku autoři Summers a Nowicki (2002) píší o krizovém řízení s návazností na pět hlavních manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, řízení a kontrola. Poukazují na to, že krize v podniku vznikne v důsledku selhání jedné nebo více těchto funkcí. Mikušová (2013) popisuje krizové řízení jako systém zásad a nástrojů, jejichž cílem je zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na normální charakter jeho dalšího vývoje.

3.2 Proces podnikové krize

3.2.1 Příčiny vzniku krize

Mikušová (2013) uvádí jednoduchý řetězec příčin krize, který začíná především nedostatečnou kvalifikací top managementu, pokračuje myšlenkovou (duševní) strnulostí, setrváváním v minulosti úspěšných koncepcích a v chybějícím nebo špatným strategickým myšlením. Všechny tyto i jiné faktory mohou mít vliv na propad v obratu a výnosu a s tím souvisí i předlužení a platební neschopnost. Hálek (2008) jako oblasti příčin vzniku krize uvádí nespolehlivost, problémy s jakostí a špatné systémové řízení.

Právě včasné odhalení krize může být klíčovým a rozhodujícím momentem pro další životnost a prosperitu podniku. Pokud jsou včas odhaleny příznaky začínající krize, je daleko větší pravděpodobnost celou situaci stabilizovat a vyhnout se tak nepříjemným situacím a v horších stádiích i ztrátám různého charakteru. Management by proto měl být v pozoru a všimnout si nepatrných známek začínající nerovnováhy. Toho lze docílit i efektivně stanovenou infrastrukturou komunikace, jako například časté porady a řešení různých situací, týkajících se podniku i s ostatními oblastmi, než jen v té, ve které k této problémové situaci došlo.

Poměrně četné jsou krize, které vznikají náhle a mají prudký průběh, ale jen malá část z nich vede k zániku podniku. Dalším typem jsou krize s pozvolnějším a pomalejším průběhem, které bývají často skryté, ale zato jsou většinou mnohem nebezpečnější. Zuzák a Königová (2009) dále rozdělují krizi podniku na čtyři základní fáze, kterými jsou: potenciální krize, latentní fáze krize, akutní fáze krize a nezvladatelná krize.

3.2.2 Fáze krize

Zuzák a Königová (2009) rozlišují následující fáze krize.

Potenciální krize

Základem na počátku krize je nerovnováha mezi podnikem a okolím podniku, nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř podniku. Každá nerovnováha uvádí podnik do potenciální krize a prohlubováním této nerovnováhy dochází také ke zvětšování krize.

Latentní fáze krize

Při zvětšování nerovnováhy se podnik dostává do druhé, latentní fáze vývoje. Nerovnováha se začíná projevovat i v dalších podnikových oblastech a její zvětšování akceleruje. Krize se začíná projevovat poklesem výkonnosti podniku, zvýšenou fluktuací, zvyšováním zmetkovosti a dalšími negativními jevy.

Akutní fáze krize

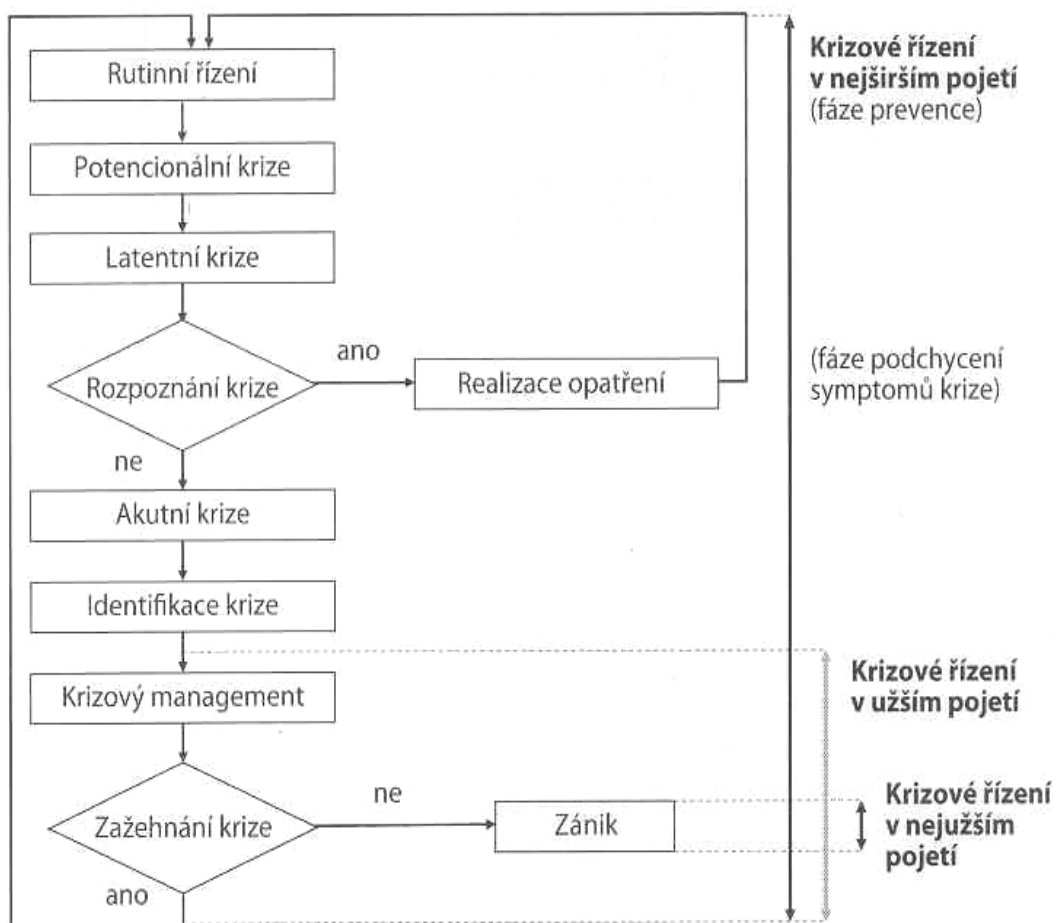
Nerovnováha proniká i finanční oblastí, neboť se podnik dostává do finanční tísně spojené s vyššími výdaji podniku než příjmy. Podnik se dostává do potíží s platební schopností a tyto potíže jsou čím dál více závažnější. V akutní fázi krize se podnik potýká i s mediálními problémy, kdy se na podnik soustřeďuje pozornost veřejnosti a s tím se pojí i opatrnost zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Tímto se krizový proces stále více zrychluje.

Nezvladatelná krize

Pokud se podnik nepodaří zachránit v předchozí fázi, podnik se dostane do neúnosné situace a nastane bankrot. Podnik není schopen plnit své závazky, je beznadějně ztrátový a destruktivní účinky krize se projevují ve všech oblastech podniku.

Následující obrázek 3.1 zobrazuje všechny výše zmíněné fáze krize a možné přístupy k řešení krizové situace podle autorů Zuzák a Königová (2009). Jejich časová délka bývá odlišná a příčiny a následky se liší v závislosti na druhu a velikosti podniku.

Obr. 3.1 Rozdílné přístupy ke krizovému řízení



Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 79)

3.2.3 Průběh krizového řízení

Následující obrázek č. 3.2 zobrazuje průběh krizového řízení dle autorů Zuzák a Königová (2009). Průběh začíná samotnou identifikací krize, kdy je v podniku patrné například selhání systému, neschopnost dostát svým závazkům nebo havárie. Jednotlivé druhy krizí se liší na základě jejich podstaty, rozšíření a vážnosti. Autoři rozlišují tři oblasti krizí, a těmi jsou sociálně politické, ekonomické krize a krize v důsledku živelných pohrom a havárií. Dalším krokem je zahájení krizového řízení, jehož důležitou součástí je sestavení vhodného krizového týmu a krizového plánu, jehož cílem je zastavení krizového vývoje a zjištění či analýza příčin krize. Dále je pak nutné stanovit postup vedoucí k nápravě a jeho následná realizace. V posledním bodě je podstatné vyhodnotit celé krizové řízení, zajistit prostředky vhodné pro prevenci vzniku krize podobného charakteru a poučení se z celé situace.

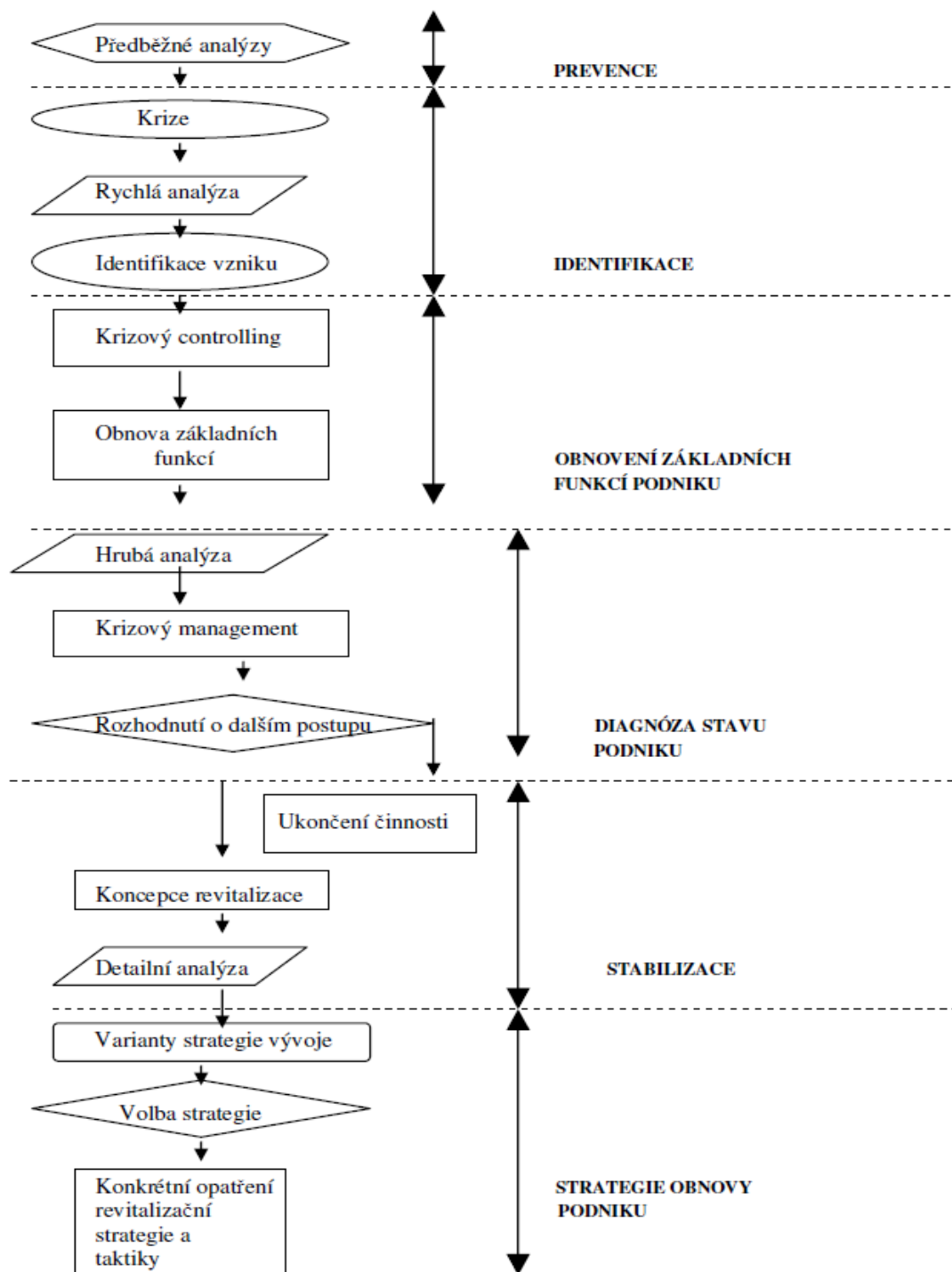
Obr. 3.2 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu



Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 27), vlastní zpracování

Obrázek 3.3 poukazuje na detailnější postup vývoje krize dle Mikušové (2013).

Obr. 3.3 Postup vývoje krize



Zdroj: Mikušová (2013)

Na obrázku 3.3 je zobrazen postup vývoje krize, který v první fázi zahrnuje prevenci proti krizi prostřednictvím předběžných analýz. Dále zobrazuje podnikovou identifikaci krize s rychlou analýzou krizové situace. Následnou fází je obnovení základních funkcí podniku a krizový controlling. Dále pak diagnóza stavu podniku zahrnující hrubou analýzu a rozhodnutí o dalším postupu, který může ukončit celou činnost podniku, nebo vést ke stabilizaci. V rámci stabilizace krizový management sestaví koncepci revitalizace a detailní analýzu situace podniku. Poslední fází je obnova podniku, kdy jsou sestaveny varianty strategie vývoje, je zvolena nejvhodnější strategie a jsou provedena konkrétní opatření. Schéma je detailním postupem jednotlivých kroků podniku ke zvládnutí krizového stavu za pomoci krizového managementu.

Srovnání postupu krizového řízení

Obrázky 3.2 a 3.3 nám znázorňují postup při řízení krizové situace. Jedná se o obecný postup, který se může určitým způsobem modifikovat v závislosti na situaci a stavu podniku. Základní rozdíl mezi těmito schématy autorů Zuzák a Königová, Mikušová spočívá ve fázi, ve které krizový management rozpoznává příčiny vzniku krize. Zuzák a Königová (2009) uvádí, že *analýza příčin krize* přichází až po zastavení krizového vývoje (viz obr. 3.2), zatímco Mikušová (2013) tvrdí, že *identifikace vzniku* předchází operativním krokům krizového řízení (viz obr. 3.3).

3.3 Důležité prvky krizového řízení

3.3.1 Krizový tým

Zuzák a Königová (2009) tvrdí, že krizový tým je důležitou součástí zvládání krizové situace. Složení krizového týmu je rozdílné, a to v závislosti na velikosti podniku. V případě většího podniku je na místě, aby každý jeden odborník reprezentoval jednu konkrétní funkcionální oblast. V případě menšího podniku může jeden odborník zastupovat více oblastí. V krizovém týmu by měly být jednoznačně vymezeny jak pravomoce jednotlivých pracovníků, tak jejich případná zastupitelnost. Krizový tým je významný koordinační orgán, jehož charakteristikou je práce za ztížených podmínek, jako jsou nedostatek času, chybějící informace, stres, nejistota apod. Hálek (2008) uvádí, že posláním krizového týmu je efektivní řízení organizace za účelem zvýšení prosperity a že daný odborník by měl umět řídit svůj úsek nejen v běžné době, ale i v krizové situaci.

3.3.2 Krizová komunikace

Důležitou složkou krizového řízení je krizová komunikace. Komunikace v době trvání krize plní důležitou funkci propojování jednotlivých funkčních oblastí podniku, a tím napomáhá k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení krizové situace. Pokud v podniku postiženém krizí nastane situace, kdy komunikace mezi odděleními bude na velmi nízké úrovni, celý průběh krize se zpomalí a mohou být zanedbány i důležité prvky, které by za jinak efektivní komunikace byly vyzdvíženy a pomohly k dřívějšímu vyvážnutí z krizové situace.

Komunikace by se však neměla podceňovat ani v dobře fungující organizaci, jejíž vedení zatím stopy krize nepocítilo. Špatná komunikace, ať už mezi orgány podniku nebo s veřejností, může také podnik přivést ke krizi jakéhokoli charakteru (Hálek, 2008).

3.3.3 Krizový plán a scénář

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádí, že krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací, jako jsou formulace představ řešení odhadnutelných variant a odpovídající postupy zásahů. Krizový plán obsahuje také prostředky ke zmapování a zvládnutí krize, vymezení funkční oblasti vedoucích pracovníků zainteresovaných do krizového řízení a jejich role. Zuzák a Königová (2009) tvrdí, že krizový plán musí obsahovat všechny informace, které jsou potřebné při zvládnutí krize. Jeho úkolem je vytvoření patřičných reakcí na dané problémy v rámci krize.

Scénář představuje popis situačních sledů v čase, popis situací a plánování postupů v rámci podniku. Jedná se o predikci budoucího vývoje na základě získaných podnikových informací. V rámci krizového řízení lze metodu scénářů použít jako popis možných situací, které v podniku mohou nastat, a to z časového a věcného hlediska. Tvrdí Zuzák a Königová (2009).

3.4 Důsledky krize a vliv na motivaci zaměstnanců

3.4.1 Důsledky krize v ekonomice podniku

Mikušová (2013) poukazuje na následující druhy krizí jako důsledek celkového krizového stavu podniku.

Krize likvidity - podnik není schopen hradit své závazky, neefektivně využívá své zdroje, roste míra zadluženosti. Podnik se dostává do platební neschopnosti. Narůstá počet pohledávek a vytvoří se nedostatečný peněžní tok. Roste podíl oběžných aktiv – růst zásob a následné prodlužování doby splatnosti.

Krize rentability - nedostatečná míra rentability bývá zapříčiněna nedostatečným výnosem podnikových aktivit. Podnik si dlouhodobě nevytváří disponibilní zdroje a postupně dochází i ke snižování likvidity.

Následující obrázek 3.4 zobrazuje vzájemné působení rentability a likvidity a jejich vliv na stav podnikové krize.

Obr. 3.4 Portfolio podnikových stavů

		L i k v i d i t a	
		nízká	vysoká
R e n t a b i l i t a	vysoká	Krise přechodná	Bezkrizový stav
	nízká	Stav ohrožení	Krise chronická

Zdroj: Mikušová (2013)

Krise přechodná (nízká likvidita a vysoká rentabilita) vzniká především důsledkem velkých investičních výdajů spojených s růstem podniku. Naděje na přežití je velmi vysoká a krize se dá zmírnit zvolením jiné strategie, například snížením nákladů podniku.

Krise chronická (vysoká likvidita a nízká rentabilita) je spojená s faktem, že podnik není schopen se na trhu uplatnit. Krize se musí urgentně řešit, protože se snižují výnosy a krize likvidity je otázkou času.

Stav ohrožení vznikne spojením nízké rentability a nízké likvidity. Podnik by měl projít celkovou restrukturalizací.

Bezrizikový stav převládá v podniku za předpokladu vysoké rentability a vysoké likvidity. Podnik hospodaří se svými zdroji efektivně a dlouhodobě si tak zvyšuje hodnotu podniku.

3.4.2 Stres jako důsledek krizového řízení

Krizové řízení je samo o sobě spojeno také se stresem. Z pohledu zaměstnanců roste tlak na vyšší výkon a zároveň roste riziko rozvázání pracovního poměru kvůli rostoucí fluktuaci, kterou se vedení podniku snaží snížit podnikové náklady. S krizí tedy roste celková nejistota společnosti, která má za následek vystavování všech zaměstnanců stresovým situacím. Jak už bylo řečeno, stres se objevuje i u zaměstnanců na nižších pozicích, ale i u liniových manažerů, kteří musí pod tlakem zvyšovat motivovanost k práci. Na vrcholové manažery působí stres v podobě zvyšování zodpovědnosti a někdy nepříjemných, náhlých a nových rozhodnutí, která musí v rámci krizového řízení vykonávat.

3.4.3 Krize a motivace zaměstnanců

Vliv krizového řízení může mít za následek i snížení motivace k práci. Pokud je zaměstnanec vystavován dlouhodobému stresu a strachu, jeho celková spokojenost a motivovanost k práci klesá. Armstrong (2007) ve své knize také poukazuje na důležitost důvěryhodného zaměstnaneckého vztahu, který do jisté míry může motivovanost k práci zvyšovat. Pokud je však podnik v procesu krize a krizového řízení, důvěryhodnost tohoto vztahu klesá, a to má za následek i snižování pracovní motivace. Dalším nepříznivým faktorem ovlivňujícím motivaci k práci je, že pokud se podnik dostává do finanční tísně a tento stav je dlouhodobý, mizí i jeden z benefitů organizací a tím je „zázemí silné společnosti“.

3.5 Metody sběru primárních dat

Pro získávání primárních dat lze použít různé metody. Metodu je možné vymezit jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracovávání dat týkajících se zkoumané problematiky, umožňující dosáhnout předem daného výzkumného cíle. Z pohledu sociálního výzkumu je možné využít následující metody: pozorování, dotazník a experiment, které jsou zmíněny již v podkapitole 2.5. Další metodou je pak strukturovaný rozhovor. Každá z těchto metod má své specifické silné i slabé stránky (Pavlica a kol., 2000). Pro účely bakalářské práce byla zvolena dotazníková metoda.

3.5.1 Dotazník

Jde o písemnou a více formalizovanou metodu dotazování. Podstatou dotazníku je písemné položení souboru otázek, na které respondent odpovídá svými slovy, položek, u kterých určuje míru souhlasu či nesouhlasu, preferenci nebo výběr z daných možností. Prostřednictvím dotazníku se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích na pracovišti a o charakteristických rysech skupiny pracovníků. Konečný výsledek výzkumu pak kriticky závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku (Pavlica a kol., 2000).

4 Charakteristika vybrané společnosti

4.1 Představení společnosti

Společnost TATRA TRUCKS a.s., nejstarší automobilka ve střední Evropě a druhá nejstarší na světě, je kopřivnickou automobilkou známou pod značkou TATRA. Svou více než 116letou nepřetržitou činností významným způsobem ovlivnila automobilový průmysl jak v České republice, tak v zahraničí. Od března roku 2013 je automobilka ve vlastnictví TATRA TRUCKS, která patří českým akcionářům. Od tohoto roku probíhá ve společnosti restrukturalizace s cílem zefektivnit výrobu a prodej pod vedením generálního ředitele (Profil společnosti, 2014).

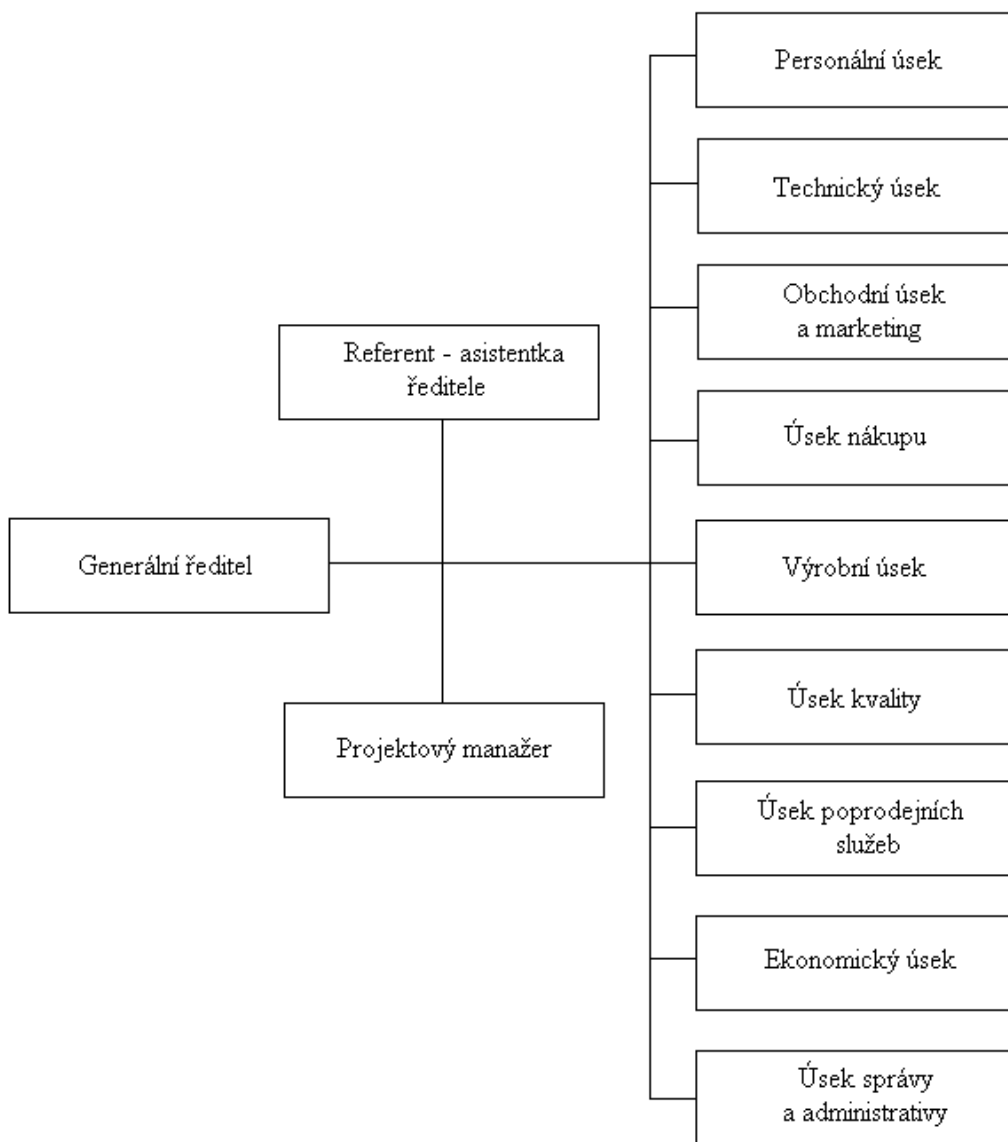
Výrobním programem jsou těžká nákladní vozidla off-road a automobily pro kombinovanou přepravu terén-silnice. Tato vozidla jsou díky zvyšujícím se zákaznickým požadavkům neustále zdokonalována. Jako významnou výhodu vnímá TATRA TRUCKS a.s. oblast vývojových, ale také výrobních kapacit a vysokou úroveň lidského potenciálu (Profil společnosti, 2014). Mezi významné obchodní partnery patří Rusko, Indie, USA, Izrael, Evropa a Austrálie.

Mezi dnešní nabídku vozidel TATRA patří škála nákladních vozidel, která vychází co nejvíce vstříc svým zákazníkům. Mezi civilní produkci patří zejména vozidla řady TATRA PHOENIX a TERRN^o1 a speciální a vojenskou produkci představují obchodní řady T 815-7 a T 810 (Profil společnosti, 2014). Společnost se specializuje na okrajové segmenty, které velké automobilky tolik nezajímají. Jsou to například specializovaná vozidla pro hasiče nebo záchranné sbory (Sůra, 2014). Tvrdí generální ředitel společnosti TATRA TRUCKS a.s.

TATRA TRUCKS a.s. má dvě dceřiné společnosti, a těmi jsou Taforge a.s. a Tafonco a.s. Dohromady tak v roce 2014 vytvářely jako TATRA Group 1473 pracovních míst (ústní sdělení). TATRA TRUCKS a.s. úzce spolupracuje se společnostmi skupiny EXCALIBUR Group a společně vytváří výnosy ve výši 8 mld. Kč (údaj z roku 2013). (Profil společnosti, 2014)

Mezi orgány společnosti TATRA TRUCKS a.s. patří Valná hromada společnosti a Dozorčí rada. Pro přehlednost o uspořádání a struktuře útvarů je přidán obrázek 4.1 organizační struktury top managementu společnosti TATRA TRUCKS a.s.

Obr. 4.1 Organizační struktura společnosti TATRA TRUCKS a.s.



Zdroj: interní informace společnosti, vlastní zpracování

4.2 Historie společnosti

Základy druhé nejstarší automobilky na světě byly položeny již v roce 1850 v obci Kopřivnice, která se oficiálně nazývala Nesselsdorf a zakladatelem byl živnostník vyrábějící povozy a drožky Ignác Šustala. Roku 1897 byl vyroben první vůz Präsident, ale sériová výroba nákladních vozidel se rozběhla až v polovině druhého desetiletí dvacátého století (Historie výroby, 2014). Střední Evropa v té době procházela různými změnami uspořádání a v letech 1923 vznikla úspěšná, tzv. „tatrovská“ koncepce automobilů, jejímž konstruktérem byl Hans Ledwinka, technický ředitel kopřivnické automobilky TATRA. Pod jeho vedením (pomáhal mu i Ledwinkův syn Erich) byla v roce 1933 vyvinuta koncepce aerodynamického vozu se vzduchem chlazeným motorem umístěným vzadu TATRA 77. Tento vůz je charakteristický svou tvarovanou karoserií pětimetrové délky kapkovitého tvaru s hladkou zakulacenou přídílí a protáhlou zádí. TATRA 77 byla prvním sériově vyráběným vozem s proudnicovou karosérií na světě (Haas, 2007). Významným sériově vyráběným nákladním vozem té doby byla TATRA 111, který se vyráběl až do roku 1962. Na svých korbách doslova odtahala všechny významné stavby období budování nové společnosti v Československu i v zahraničí. O její oblibě svědčí skutečnost, že jí vděční zákazníci, jako jedinému nákladnímu vozu na světě, postavili vlastní pomník na sovětském dálném východě v Magadanu. Další legendou byla TATRA 138, která přišla na silnice roku 1959 a jejíž konstrukční vývoj vedl k řadě T 148. Vůz se vyznačoval osmiválcovým motorem, synchronizovanou převodovkou TATRA-Synchro a mezinápravovými diferenciály. V této době TATRA exportovala svá těžká nákladní vozidla do 53 zemí pěti kontinentů a byla tak vysoce konkurenceschopnou automobilkou. V šedesátých letech dvacátého století představila TATRA světu jednu doposud nevídanou konstrukci, a to trambusovou T 813 8x8 Kolos. Jednalo se o první čtyřnápravový vůz s dvanáctiválcovým vznětovým a vzduchem přímo chlazeným motorem, který umožňoval řadit až dvacetí převodovými stupni pro jízdu vpřed a čtyřmi pro jízdu vzad. Se změnou politických a sociálních poměrů v roce 1989, prošla TATRA změnou strategie. Nově TATRA vyráběla jen jednu modelovou řadu, a to se později stalo výraznou přítěží rozvoje obchodu. Postupně však vznikly modelové řady ARMAX (1999) a FORCE (1999). (Sůra, 2014)

Posledním pokusem o záchranu výroby osobních vozů v Kopřivnici byl v roce 1996 typ TATRA 700. Hlavní dominantou byla zaoblená přední se čtveřicí malých kruhových světlometů. V roce 1997 došlo k drobným změnám v zadní části (víko motoru a zadní změněné okno). Poslední kusy bylo možné objednat s motorem V8 a 4,4 litry (173 kW). Výroba tohoto typu byla ukončena roku 1998, kdy se na domácí půdě automobily příliš nepoužívaly. Výjimkou byl například tehdejší předseda vlády Miloš Zeman. Tímto skončila skoro stoletá éra výroby osobních automobilů TATRA (Haas, 2007). V roce 2002 koupila TATRA duševní vlastnictví k výrobě středně těžkého vojenského vozidla Ross R 2010, který se používá v Armádě České republiky. Tento vůz s žebřinovým rámcem a tuhými nápravami prošel úspěšnou modernizací a vstoupil v roce 2004 do potvrzeného kontraktu na přezbrojení 556 středně těžkých vojenských vozidel pod názvem TATRA 810 ATS. Po splnění této armádní zakázky začala TATRA vyrábět i civilní verzi T 810 (rok 2010). V této době se v Tatře velmi intenzivně pracovalo na zcela nové řadě speciálních, středně těžkých vozidel T 815-7. Mezi těmito jednotlivými řadami T 815-7 jsou silné unifikační vazby, ale jejich konstrukce umožňuje velkou variabilitu motorů a hnacích traktů (Historie výroby, 2014).

Současný výrobní program TATRA TRUCKS a.s.

Páteří současného výrobního programu je civilní řada TATRA PHOENIX, která je založena na strategické spolupráci s nizozemskou automobilkou DAF TRUCKS N. V. dodávající tomuto modelu ergonomické kabiny a výkonné a úsporné motory PACCAR MX. Tato spolupráce započala roku 2011. Stávající výrobní program se odvíjí od jednotlivých zákaznických segmentů, nicméně v naprosté většině modelů je využívána originální „tatrovácká“ koncepce kombinovaná specifickými prvky. V sortimentu je k nalezení konfigurace standardní možnosti odpojení předního náhonu – 4x4, 6x6, 8x8, 10x10, 10x8, 12x12, 12x10, 12x8. Dalším sortimentem jsou vozidla pro speciální účely – požární a vojenská vozidla T815-7 a TERRN°1 Facelift. Pro vojenskou logistiku je to pak model T 810. Těžká řada modelových vozidel dále obsahuje model TATRA JAMAL, který bude ale postupně utlumen a nahrazen pro zákazníky vhodnějšími modely TATRA PHOENIX (Historie výroby, 2014)

4.3 Vnik a vývoj krizového stavu

Kopřivnickou Tatra velmi ovlivnila světová hospodářská krize roku 2008. Podnik se dostal do krizové situace, kdy z důvodu nedostatečných financí nedostával svých závazků. Tatra neměla dostatečné zdroje pro zaplacení zaměstnanců a nebyla schopna produkovat hlavní produkt. Dostala se tak do tzv. „finančního začarovaného kruhu“. Z teoretického hlediska bylo zakázek dostatek, nicméně Tatra neměla dostatek finančních prostředků pro realizaci výroby a mzdy zaměstnancům. Podnik se dostal do situace, kdy se finanční ztráta prohlubovala z důvodu nových půjček a zároveň ztrácel své zákazníky. Podnik nebyl schopen splácet pohledávky starší šesti měsíců. Důsledkem toho bylo prohloubení krize.

V prosinci roku 2012 byla Tatra a.s. poslána Okresním soudem v Novém Jičíně do exekuce. Následkem toho proběhl v březnu 2013 řízený konkurz a Tatra a.s. získala společnost Truck Development, která byla jediným účastníkem dražby. Vyvolávací cena byla 175,1 mil. Kč. O měsíc později, 19. 4. 2013 povolil Úřad na ochranu hospodářské soutěže vlastnický vstup dvou českých podnikatelů do společnosti. Následkem toho byla Tatra a.s. přejmenovaná na TATRA TRUCKS a.s. Podnik se tak stal opět majetkem českých vlastníků a jejich cílem byla restrukturalizace společnosti za pomoci krizového řízení, které trvá dodnes (ústní sdělení představitele společnosti).

V rámci krizového řízení se podnik snaží navázat nové vztahy s bankami, vytvořit efektivní nákladovou strategii, sestavit výrobní sortiment a rozhodnout, kolik bude zaměstnávat zaměstnanců. Redukcí nákladů se však společnost dostává do nelehké situace. TATRA TRUCKS a.s. zastavuje investice a propouští zaměstnance, ale do budoucna bude podnik ohrožen konkurencí, která bude mezitím používat vyspělejších technologií a bude disponovat inovacemi, na které TATRA TRUCKS a.s. momentálně nemá dostatek finančních zdrojů. Kopřivnická automobilka momentálně balancuje nad otázkou, které náklady mohou redukovat, a které ne. Další otázkou je, jestli se společnosti vyplatí propouštět kvalifikované zaměstnance. Krizovým plánem se momentálně zabývá generální ředitel společnosti TATRA TRUCKS a.s.

4.3.1 Aplikace teoretických poznatků o krizovém řízení

Podle definování fází krize dle autorů Zuzák a Königová (2009), viz podkapitola 3.2.2, se společnost TATRA TRUCKS a.s. nachází mezi latentní a akutní fází krize. Tento stav se projevuje zvětšením nerovnováhy, která se vyskytuje ve všech podnikových oblastech a důsledkem je snížení výkonnosti podniku a zvýšení fluktuace. Dalším problémem jsou potíže s platební schopností podniku. Podnik však rozpoznal krizový stav a nyní realizuje potřebná opatření.

Na základě popisu průběhu krizového řízení dle autorů Zuzák a Königová (2009), viz podkapitola 3.2.3, společnost TATRA TRUCKS a.s. prošla následujícími fázemi. Byla identifikována krize a její vznik, zároveň byly analyzovány příčiny krize a bylo zahájeno krizové řízení. Dalším krokem bylo zastavení krizového vývoje a stanovení postupu vedoucího k nápravě.

Dle postupu vývoje krize autorky Mikušová (2013), viz podkapitola 3.2.4, se společnost TATRA TRUCKS a.s. nachází ve fázi diagnózy stavu podniku, kdy krizový management rozhoduje o dalším postupu podniku a navrhuje koncepci revitalizace. Zároveň probíhá stabilizace celé společnosti včetně navrhování nového výrobního programu.

4.4 Personální oblast

4.4.1 Stav zaměstnanců

Tabulka 4.1 zobrazuje srovnání stavu zaměstnanců v letech 2008 a 2014, kteří jsou rozděleni na dělníky a technickohospodářské zaměstnance. V tomto období se snížil stav dělníků o 337 zaměstnanců a stav technickohospodářských zaměstnanců o 142.

Tab. 4.1 Průměrný stav zaměstnanců v roce 2008 a 2014 v TATRA TRUCKS a.s.

rok	2008	2014
Dělníci	1343	1006
TH zaměstnanci	610	468

Zdroj: interní informace společnosti, vlastní zpracování

4.4.2 Pracovní doba

Délka stanovené týdenní pracovní doby u zaměstnanců činí 37,5 hodin. Pracovní doba se rozvrhuje rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne. Začátek a konec pracovní doby je pro dělníky stanovený takto:

první směna 06:00 – 14:00 hod.,

druhá směna 14:00 – 22:00 hod.,

třetí směna 22:00 – 06:00 hod.

Pro účely odměňování začíná pracovní týden v pondělí první směnou.

Zaměstnanci mají nárok na přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání 30 minut, a to nejpozději po šesti hodinách nepřetržité práce. Mladiství zaměstnanci mají nárok na tuto přestávku nejdéle po čtyřech a půl hodinách nepřetržité práce. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby. Začátek a konec této přestávky stanoví zaměstnavatel vnitřní normou spolu s odborovým orgánem (Kolektivní smlouva, 2013-2015).

4.4.3 Současný stav hmotných odměn

V tabulce 4.2 je zobrazen vývoj vyplacených mezd od roku 2008 do roku 2014. Z tabulky je patrné, že se měsíční mzdy dělníků zvýšily o 1762 Kč a u technickohospodářských pracovníků je pokles měsíční mzdy o 1870 Kč.

Tab. 4.2 Vývoj vyplacených mezd v Kč/měsíc v TATRA TRUCKS a.s. v období 2008–2014

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dělníci	20 030	18 191	20 911	21 066	20 257	21 182	21 792
TH zaměstnanci	35 520	30 402	32 731	34 143	33 493	32 825	33 650

Zdroj: interní informace společnosti, vlastní zpracování

Mezi benefity společnosti patří

- sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání pozůstalému z manželů a nezaopatřenému dítěti, a to každému ve výši 240 000 Kč;
- odměna při prvním odchodu na starobní nebo invalidní důchod, a to 2,5 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru nad 30 let, 2 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru nad 15 let a 1 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru do 15 let;
- odměna za vyznamenání, a to 3000 Kč zaměstnancům, kteří odpracovali ve společnostech TATRA Group (TATRA TRUCKS a.s., Tafonco a.s. a Taforge a.s.) minimálně 15 let; 5000 Kč jubilantům při příležitosti 50 a 60 let věku nebo při prvním odchodu na důchod, kteří odpracovali ve společnostech TATRA Group minimálně 15 let.

Mezi benefity patří také hrazení rehabilitačních pobytů, penzijní připojištění, týden dovolené navíc, závodní stravování nebo závodní lékařská preventivní péče a další (Kolektivní smlouva, 2013-2015).

Bonusy společnosti tvoří

- mimořádné odměny, které může společnost poskytovat zaměstnancům za úkoly a projekty, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí nebo jako ocenění mimořádného hospodářského přínosu společnosti. Tyto mimořádné odměny schvaluje generální ředitel nebo představenstvo společnosti;
- hmotná stimulace na dosažených výsledcích za účelem motivace zaměstnanců. Bonus bude uplatněn u všech zaměstnanců společnosti za podmínky přeplnění ukazatele EBITDA (provozní zisk + odpisy očištěné o mimořádné výnosy spojené se znaleckým posudkem) nad minimální výši 240 mil. Kč. Zdroje pro výplatu bonusu jsou stanoveny ve výši 20% z hodnoty přesahující 240 mil. Kč a také nepřesáhnou 1/12 skutečně vyplacených mezd v roce;
- prémie, které umožňují diferencovat mzdu v závislosti na dosažených výsledcích práce. Měsíční prémie pro zaměstnance kategorie D (dělníky) je stanovena na základě týdenního bodového hodnocení (termín, kvalita a hodnocení vedoucího).

Prémie pro zaměstnance kategorie THZ (technickohospodářský zaměstnanec) je stanovena na základě nastavených výkonových ukazatelů a hodnocení vedoucího.

Výše prostředků na prémii je prostým násobkem počtu tarifně odměňovaných zaměstnanců evidovaných v daném hodnoceném období v odborném úseku v pracovním poměru a částky 3700 Kč na jednoho zaměstnance v kategorii D a částky 4500 Kč na jednoho zaměstnance v kategorii technickohospodářský zaměstnanec (Kolektivní smlouva, 2013-2015). Hodnocení výkonu dělníků se provádí týdně na základě tabulky 4.3.

Tab. 4.3 Stupnice hodnocení pro zaměstnance kategorie D – dělníci (Kolektivní smlouva, 2013-15)

	TERMÍNY - T	KVALITA - Q	HODNOCENÍ VEDOUcíHO - S
HODNOTA	1/3 váhy	1/3 váhy	1/3 váhy
9	Úkoly plněny převážně v předstihu (bez negativního dopadu na Q) a s nižším počtem hodin, než je předepsán/určen vedoucím.	Spičková a příkladná mimořádná kvalita práce, která snese nejvyšší měřítka náročnosti v oboru (u těch nejšpičkovějších firem)	Výjimečně iniciativní a proaktivní přístup, mimořádně přínosné chování v zájmu firmy s pozitivním vlivem i na další spolupracovníky v týmu.
7	Úkoly plněny částečně v předstihu, zbývající plněny vždy nejpozději v termínech. V průměru s nižším počtem hodin, než je předepsán/určen vedoucím.	Výborná kvalita práce, která je etalonem standardu kvality firmy pro budoucí období	Výjimečně iniciativní a proaktivní přístup, mimořádně přínosné chování v zájmu firmy
6	Všechny (100%!) úkoly splněny nejpozději ve stanovených termínech a není překročena u žádného úkolu doba stanovená postupem/normou, vedoucím nebo plánem.	Velmi dobrá (v porovnání s požadovanými standardy) a konzistentní/stálá kvalita všech výrobků/činnosti (za dané období) bez jakéhokoliv kvalitativního problému	Iniciativní plnění přidělených úkolů, aktivní spolupráce s vedoucími
5	Úkoly plněné v termínech, max. 1 výjimečně drobné zpoždění (za dané hodnocené období); max. u 1 úkolu překročena doba stanovená postupem/normou, vedoucím nebo plánem.	Velmi dobrá (v porovnání s požadovanými standardy) kvalita s max. 1 drobnějším kvalitativním problémem, bez dopadu na následující operace, náklady či funkci u zákazníka (za dané období)	Dobré chování, plnění povinností a pokynů vedoucích bez problémů, bez prodlení a upomínání
3	Několik drobných málo významných zpoždění (z hlediska celkového termínu zakázky) nebo několik méně významných překročení doby stanovené postupem/normou, vedoucím nebo plánem.	Několik drobných málo významných kvalitativních nedostatků, bez dopadu na náklady a výslednou kvalitu u zákazníka (za dané období)	Bezproblémové, ale veskrze pasivní chování a přístup k plnění povinností
1	Výraznější či opakovaná zpoždění nebo výraznější či opakovaná překročení dob stanovených postupem/normou, vedoucím nebo plánem.	Výraznější kvalitativní nedostatek nebo několik opakovaných menších kvalitativních nedostatků (za dané období)	Opakované méně závažné či jednorázové závažnější problémy v chování a přístupu k plnění pracovních povinností
0	Zpoždění s dopadem na zpoždění celkového termínu k zákazníkovi nebo soustavné nedodržování dob stanovených postupem/normou, vedoucím nebo plánem.	Závažnější problém způsobený nekvalitní prací s dopadem na spokojenost zákazníka, případnou reklamaci či vícenáklady při opravě nebo předělání (vyšší než 500 Kč)	Problémové chování s dopadem na výkony pracoviště; hrubé porušení pracovní kázně

5 Analýza motivace vybraného souboru zaměstnanců

5.1 Dotazníkové šetření

Dílčím cílem práce je nalezení problémových oblastí vnímaných zaměstnanci, které mohou být klíčové ke zvýšení efektivnosti celého podniku. Výsledky výzkumu budou sloužit také jako zpětná vazba pro dosavadní motivační systém. Hlavním cílem je zjistit, jaký má vliv krizové řízení na motivaci vybraného souboru zaměstnancův podniku TATRA TRUCKS a.s. pomocí dotazníkového šetření, které je blíže popsáno v podkapitole 5.2.

Pro výzkum bylo použito písemného a elektronického dotazování. Elektronicky byli dotazování technickohospodářští zaměstnanci a písemně pak dělníci. Technickohospodářští pracovníci obdrželi dotazníky 16.1.2015 a vyplňovali je do 27.1.2015. Dotazník byl rozeslán mezi 50 technickohospodářských zaměstnanců, ale odpovědělo jich 30, což je 60% návratnost. Dělníci obdrželi dotazníky 5. 3. 2015 a tentýž den je také vyplnili. Písemných dotazníků pro dělníky bylo 20 a jejich návratnost byla 100%.

Popis dotazníku

Dotazník je založen na srovnání motivace zaměstnanců před krizovým stavem a v průběhu krize, z toho důvodu bylo nutné, aby respondenti pracovali ve společnosti déle než sedm let. Průzkum se také orientuje na zjištění, jestli si jsou zaměstnanci krizového stavu vědomi, a s tím souvisejícím krizovým řízením, a jak vnímají současný stav. Kompletní podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 1.

Dotazník obsahuje celkem 40 otázek a vyskytují se v něm uzavřené i otevřené otázky. Mezi uzavřené otázky, které byly v dotazníku použity, se řadí otázky nominální, ordinální a škálové. Dotazník je rozdělen do tří hlavních částí.

První část obsahuje otázky týkající se vnímání současné situace v podniku, díky kterým je možné zjistit, jestli zaměstnanci vnímají změnu ve struktuře podniku, ve způsobu řízení, ale také jestli jsou dostatečně informovaní o stavu, ve kterém se podnik nachází. Tento soubor obsahuje otázky 1 – 5 a respondenti na ně odpovídali pomocí šestibodových škálových otázek.

Druhá a třetí hlavní část dotazníku byla založena na komparaci obsahově stejných otázek s tím, že v druhé části dotazníku se otázky týkaly motivace před sedmi a více lety (tedy v době před krizovým stavem podniku) a ve třetí části se týkaly motivace v současnosti (v současném krizovém stavu). Tyto jednotlivé otázky, kterých je po spárování dohromady 14, jsou orientovány na stimuly, jež jsou blíže popsány v podkapitole 2.2. Jedná se o otázky 6-21, 7-22, 8-23, 9-24, 10-25, 11-26, 13-27, 14-28, 15-29, 16-30, 17-31, 18-32, 19-33, 20-34. Díky tomuto srovnání je možné posoudit, jaký má krizové řízení vliv na motivovanost zaměstnanců. Druhá hlavní část dotazníku obsahuje celkem 15 otázek. 14 z nich je komparativních a jedna otázka pod číslem 12 je doplňující. Tato otázka zjišťuje, jestli se respondentova práce před sedmi a více lety odlišovala od současné. Tato druhá část dotazníku je složena ze škálových otázek (otázky číslo 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19), ordinálních otázek (otázky číslo 7, 8, 10, 20) a jedné otevřené otázky - otázky číslo 14.

Třetí část dotazníku obsahuje celkem 20 otázek, z nichž je 14 komparativních, a ostatní otázky se týkají současných možností profesního růstu, postoje respondenta k práci v TATRA TRUCKS a.s., dále obsahují otázku zaměřenou na odbory a demografické otázky. Tato třetí část dotazníku je složena z uzavřených škálových otázek (otázky číslo 21, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36), ordinálních otázek (otázky číslo 22, 23, 25, 34, 37.), nominální otázky číslo 40 a z otevřených otázek (číslo 28., 38.).

Formulace otázek

Otázky typu škála jsou formulovány jako tvrzení a respondent vybírá svou preferenci mezi body 1 až 6 s tím, že 1 znamená „Rozhodně ano“, tedy plný souhlas s tvrzením, a 6 „Rozhodně ne“, tedy plný nesouhlas s tvrzením. Body 2, 3, 4 a 5 slouží k přesnějšímu vyjádření preference, pokud se respondentův názor pouze přiklání k jedné z možností. Otázky typu škála se objevují i v ostatních částech dotazníku a jejich princip platí u všech otázek stejně. Ordinální otázky jsou v dotazníku dvojího typu. První typ (otázky číslo 7, 8, 10, 22, 23, 25, 37) je založen na přiřazování souhlasu či nesouhlasu dotazovaným možnostem s výběrem mezi - ano, spíše ano, spíše ne, ne. Druhý typ otázek (číslo 20. a 34.) jsou otázky, u kterých respondent určuje pořadí preferencí předem definovaných možností. Nominální otázka byla použita pouze jedna, a to otázka číslo 40 týkající se pohlaví.

Rozbor výsledků dotazníkového šetření včetně srovnání motivovanosti před krizí a v průběhu krize je uveden v podkapitole 5.2.

Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření probíhalo u dvou souborů respondentů. Těmi jsou technickohospodářští pracovníci a dělníci. Technickohospodářských pracovníků (THP), kteří odpovídali na dotazník, je celkem 30. Jedná se o soubor pracovníků, kteří mají ve společnosti na starosti správu a chod podniku. Věk a pohlaví THP je znázorněn v tabulce 5.1 a 5.2. Z tabulky vyplývá, že mužů jsou 2/3 a žen 1/3. Nejpočetnější věkovou skupinou je věk 36 – 55 let.

Tab. 5.1 Pohlaví THP

	Muž	Žena
Počet odpovědí	20	10

Tab. 5.2 Věk THP

	18 - 35	36 - 55	56 - 65	Více než 65
Počet odpovědí	0	26	4	0

Dělníků, kteří odpovídali na dotazník, je celkem 20. Tito pracovníci jsou z útvaru „Dílna obrábění a montáže motorů“, jejich profese je „montážní technik“ a náplň práce zahrnuje manuální výrobu a montáž motorů pro nákladní auta. Věk a pohlaví je znázorněn v tabulce 5.3 a 5.4. U Dělníků převládají muži, kterých je 18, a ženy jsou 2. Nejpočetnější věkovou skupinou, stejně jako u THP, je věk 36 – 55.

Tab. 5.3 Pohlaví dělníků

	Muž	Žena
Počet odpovědí	18	2

Tab. 5.4 Věk dělníků

	18 - 35	36 - 55	56 - 65	Více než 65
Počet odpovědí	0	14	6	0

5.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu

Následující podkapitola č. 5.2 obsahuje detailní rozbor jednotlivých otázek, na které byli respondenti dotazováni. Otázky nejsou seřazeny přesně tak, jak tomu bylo v dotazníku, který byl předkládán respondentům. Je to z toho důvodu, že dotazník obsahuje srovnávací otázky, které byly při interpretaci přiřazeny k sobě, a demografické otázky jsou rozebrány v podkapitole 5.1. Při analýze výsledků se pracovalo s programem Microsoft Excel a pro lepší názornost autor odpovědi vyjádřil také graficky.

5.5.1 Vnímání současného stavu společnosti TATRA TRUCKS a.s.

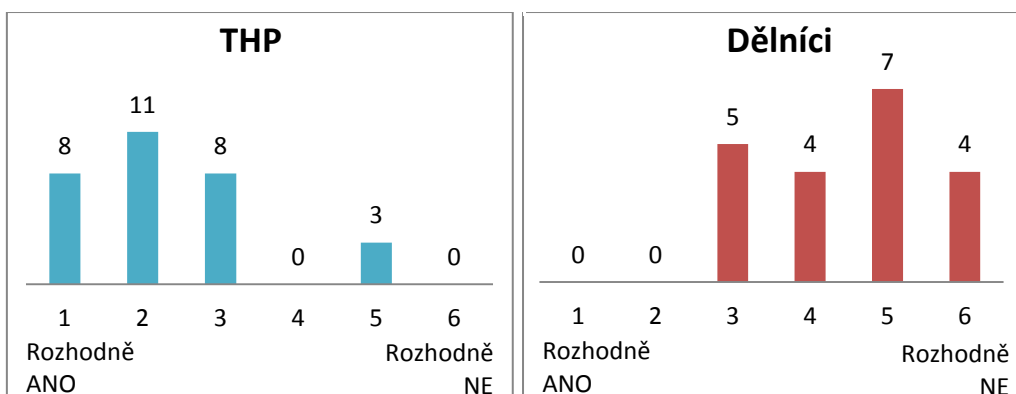
Následující otázky se týkají vnímání současné situace v podniku zaměstnanci. V této podkapitole jsou porovnávány výsledky technickohospodářských pracovníků a dělníků. Absolutní četnosti odpovědí jsou u každé otázky zobrazeny graficky a graf je složen ze dvou vyhodnocení, a to pro technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky.

Informovanost o situaci a postavení společnosti na trhu (Otázka číslo 1)

Zaměstnanci u škálové otázky č. 1 hodnotili míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Mám přesné informace o situaci a postavení společnosti TATRA TRUCKS a.s. na trhu (např. podíl na trhu, změny ve výrobě)“. Tato otázka je zaměřena na zjištění, do jaké míry si jsou zaměstnanci vědomi situace a postavení společnosti na trhu. Pracovníci by měli být o společnosti, ve které pracují dostatečně informováni a měli by vědět, v jaké situaci se zrovna nachází.

Průměrná hodnota, kterou technickohospodářští pracovníci volili, je 2,3 a modus je 2. U dělníků je průměrná hodnota 4,5 a modus 5. Z výsledků šetření se lze domnívat, že THP zaměstnanci jsou přesněji informováni, než dělníci. Tabulka průměrů a modů je zobrazena v tabulce č. 1, příloha 2.

Graf 5.1 Přesná informovanost o situaci a postavení společnosti na trhu

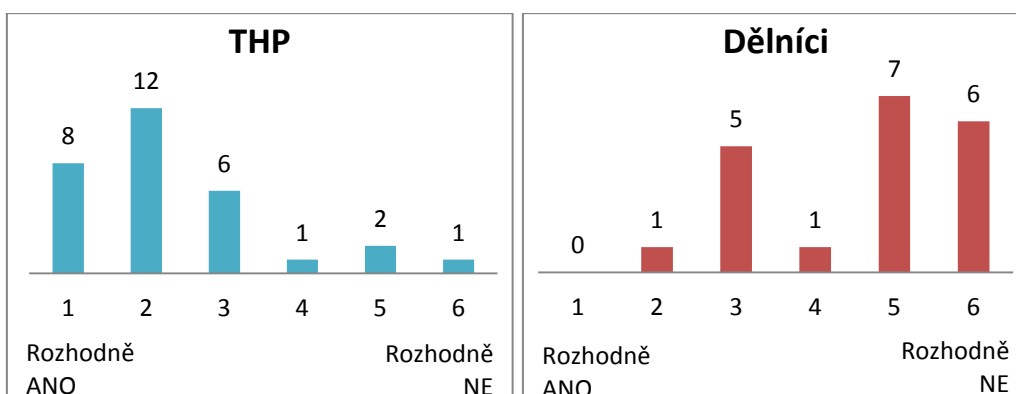


Seznámení s plány, strategiemi a cíli společnosti (Otázka číslo 2)

Škálová otázka č. 2 zjišťovala míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Jsem seznámen/a s dalšími plány, strategiemi a cíli pro nadcházející období společnosti TATRA TRUCKS a.s. (Např. plán výroby, stav zaměstnanců v příštím roce)“.

Technickohospodářští pracovníci mají průměr odpovědí 2,3 a modus 2. Dělníky pak zastupuje průměr 4,6 a modus 5, jak je možné vidět v tabulce č. 2 přílohy 2. Z uvedených výsledků se lze domnívat, že TH zaměstnanci mají pocit, že jsou s plány, strategiemi a cíli seznámeni lépe než dělníci.

Graf 5.2 Seznámení s plány, strategiemi a cíli

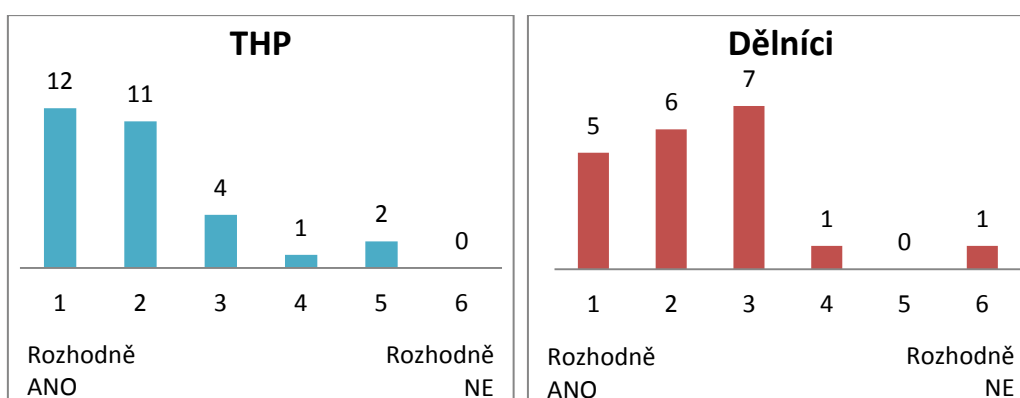


Vnímání změny v plánu výroby s porovnáním s předchozími lety (Otázka číslo 3)

U škálové otázky č. 3 zaměstnanci vyjadřovali svoji míru souhlasu či nesouhlasu s výrokem „Vnímám změnu v plánu výroby s porovnáním s předchozími lety (např. změna produkce, orientace na jiný druh sortimentu)“.

Průměrná hodnota, kterou TH zaměstnanci volili je 2 a modus je 1. Dělníci pak mají průměr odpovědí 2,4 a modus 3 (viz tabulka č. 3 v příloze 2). Z výsledků průzkumu se lze domnívat, že TH zaměstnanci vnímají změnu v plánu výroby s porovnáním s předchozími lety více než dělníci.

Graf 5.3 Vnímání změny v plánu výroby

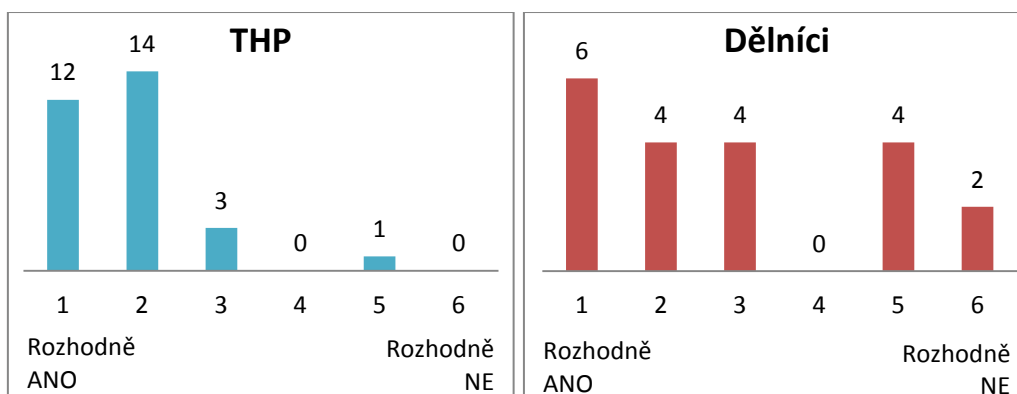


Způsob řízení společnosti se výrazně změnil (Otázka číslo 4)

Otázka č. 4 typu škála zjišťuje, v jaké míře zaměstnanci souhlasí či nesouhlasí s výrokem „Způsob řízení společnosti se výrazně změnil“. Absolutní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v grafu 5.4.

TH zaměstnanci průměrně volili hodnotu 1,8 a modus odpovědí je 2. Dělníci volili průměrně hodnotu 2,9 a modus jejich odpovědí je 1 – viz tabulka č. 4, příloha 2. Z uvedených výsledků šetření se lze domnívat, že TH zaměstnanci vnímají změnu ve způsobu řízení společnosti více než dělníci.

Graf 5.4 Vnímání změny ve způsobu řízení

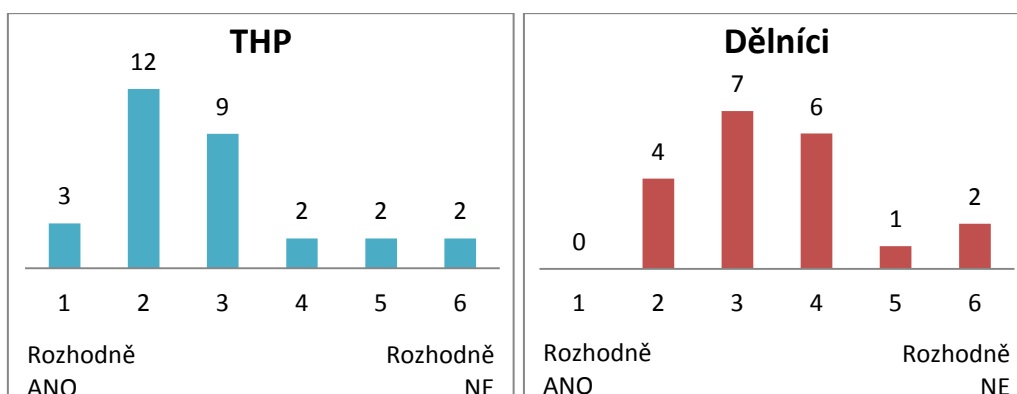


Pozitivní vnímání současného způsobu řízení společnosti (Otázka číslo 5)

Otázka č. 5 prostřednictvím škály zjišťuje, do jaké míry vnímají zaměstnanci dopad řízení společnosti pozitivně, a to vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Dopad řízení společnosti v současné době vnímám pozitivně“.

Průměrná hodnota pro TH zaměstnance je 2,8 a modus 2. Dělňáci pak svými odpověďmi tvoří průměr 3,5 a modus 3. Tabulka s průměry a mody je vyobrazena v tabulce č. 5, příloha 2. Z výsledků průzkumu se můžeme domnívat, že TH zaměstnanci vnímají dopad současného řízení společnosti více pozitivně než dělňáci.

Graf 5.5 Pozitivní vnímání současného způsobu řízení společnosti



5.5.2 Srovnání motivace před krizí a v průběhu krizového řízení

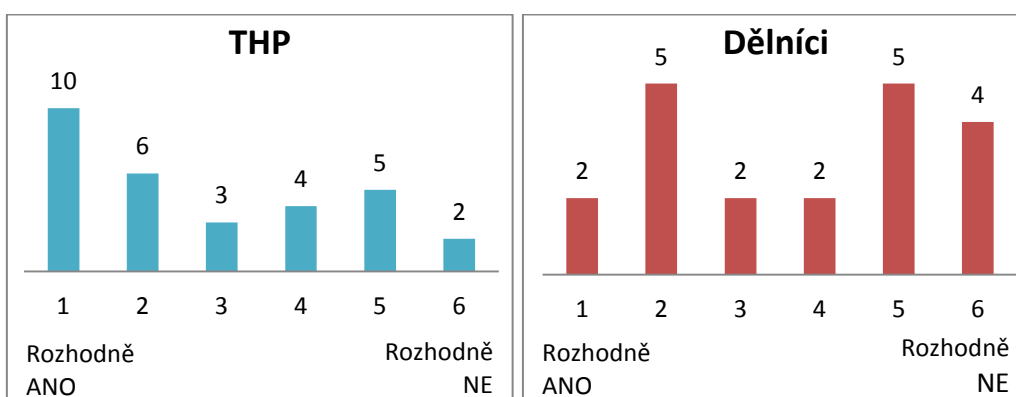
Tato podkapitola je založena na srovnání motivace před krizovým řízením a v průběhu krizového řízení. Toho bylo docíleno položením dvou obsahově stejných otázek, ale jedna se zaměřovala na situaci před krizí (před sedmi a více lety) a druhá na situaci v současnosti (v současném krizovém řízení). První otázka, jako jediná v této podkapitole, je však položena jen na současnost. Jednotlivé grafy vyobrazují četnosti odpovědí dané otázky. Absolutní četnosti odpovědí jsou u každé otázky zobrazeny graficky.

Práce před krizí je zaměstnanci vnímána odlišně od současné (Otázka číslo 12)

Škálová otázka č. 12 se ptá na míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Má práce před sedmi a více lety byla odlišná od současné.“ Absolutní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v grafu 5.6, který obsahuje vyhodnocení jak pro technickohospodářské pracovníky, tak pro dělníky.

Z výsledků dotazníkového šetření je pro THP zaměstnance průměrná hodnota 2,8 a modus 1. U dělníků je průměrná hodnota odpovědí 3,8 a mody jsou dva, hodnoty 2 a 5. Průměry a mody jsou vyobrazeny v tabulce č. 6, přílohy 2. Z těchto hodnot se lze domnívat, že THP zaměstnanci vnímají práci před krizí více odlišně než dělníci.

Graf 5.6 Odlišnost práce



Spokojenost se systémem odměňování (Otázky číslo 6 a 21)

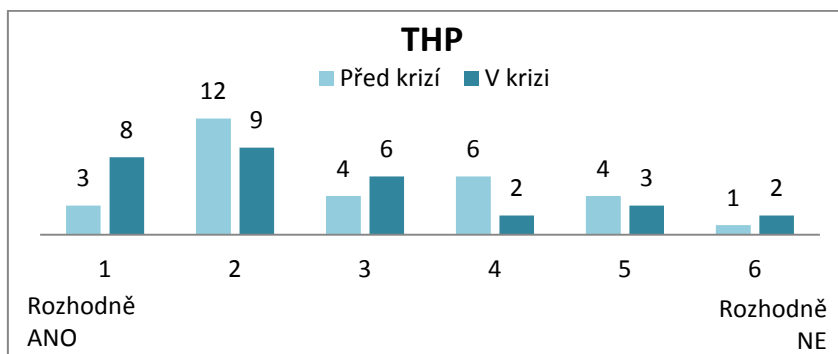
Otázky č. 6 a 21 jsou zaměřeny na porovnání spokojenosti se systémem odměňování pomocí škály, a to před krizí a v krizi. Otázka č. 6 zní „Před sedmi a více lety jsem byl/a spokojen/a se systémem odměňování“ a otázka č. 21 „Jsem spokojen/a se systémem odměňování“. Absolutní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v grafech 5.7 a 5.8.

Z vyhodnocení je patrné, že u TH zaměstnanců se spokojenost se systémem odměňování zvýšila, a to v rámci průměru z hodnoty 2,96 na 2,63. Modus zůstal stejný, a to na hodnotě 2. Průměrná hodnota vyjadřující spokojenost u dělníků před krizí je 2,95 a v krizi 3,25. Modus je pak před krizí 3 a v krizi 2 – viz tabulka 5.5. Ze zjištěných výsledků se lze domnívat, že TH zaměstnanci jsou v současném krizovém řízení se systémem odměňování spokojeni více než před krizí a dělníci jsou naopak na základě průměrů spokojeni méně.

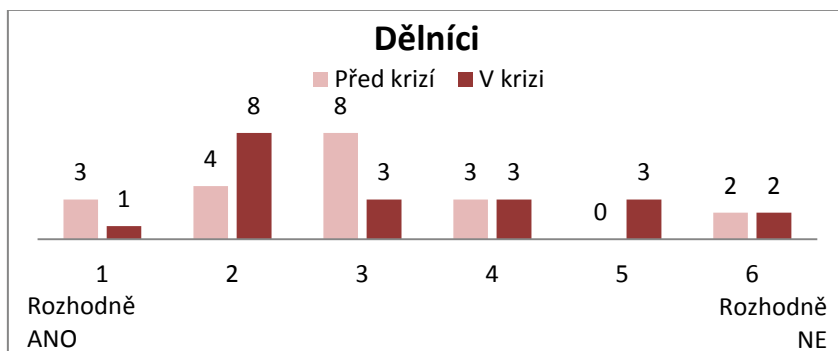
Tab. 5.5 Průměry a mody odpovědí otázky č. 6 a 21

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,96	2,63	Průměr	2,95	3,25
Modus	2	2	Modus	3	2

Graf 5.7 Spokojenost se systémem odměňování u TH pracovníků



Graf 5.8 Spokojenost se systémem odměňování u dělníků



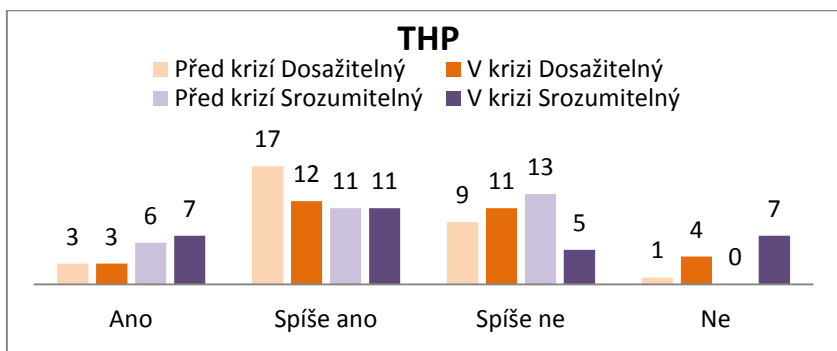
Dosažitelnost a srozumitelnost bonusů (Otázky číslo 7 a 22)

U ordinálních otázek č. 7 a 22, které zní „Systém bonusů před sedmi a více lety se většinou jevil jako“ a „Systém bonusů je“ zaměstnanci doplňovali svoji míru souhlasu či nesouhlasu pomocí voleb „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“ u dvou kritérií, a to „dosažitelný“ a „srozumitelný“.

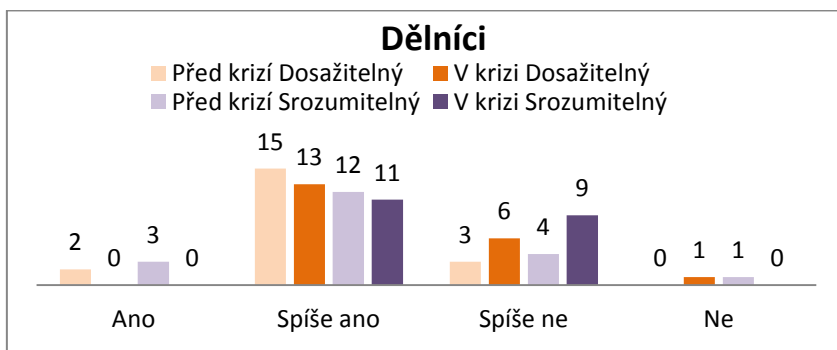
U kritéria hodnoceného TH zaměstnanci, které se ptalo na dosažitelnost bonusů, je nejpočetnější odpověď před krizí „spíše ano“ s četností 17 a v krizi také „spíše ano“ s četností 12. Ohledně srozumitelnosti bonusů TH zaměstnanci hodnotili nejvíce možnost „spíše ne“ před krizí (četnost odpovědí je 13) a „spíše ano“ v krizi s četností 11 (viz graf 5.9). Z uvedeného lze usoudit, že TH zaměstnanci vnímají systém bonusů spíše dosažitelný jak před krizí, tak v průběhu krize a systém bonusů jako spíše nesrozumitelný před krizí, ale spíše srozumitelný v průběhu krize.

Dělníci vnímají systém bonusů spíše dosažitelný před krizí s četností 15, a také spíše dosažitelný v krizi s četností 13. Systém bonusů se jim jevil spíše srozumitelný s četností 12 před krizí i v průběhu krize s četností 11 (viz graf 5.10).

Graf 5.9 Dosažitelnost a srozumitelnost bonusů z pohledu TH pracovníků



Graf 5.10 Dosažitelnost a srozumitelnost bonusů z pohledu dělníků



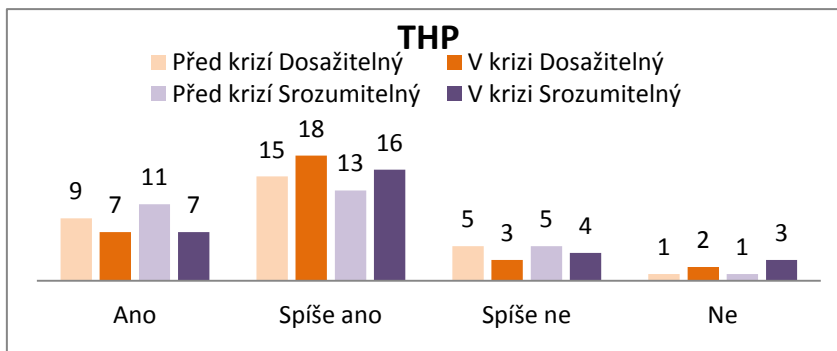
Dosažitelnost a srozumitelnost benefitů (Otázky číslo 8 a 23)

Ordinální otázky č. 8 a 23 zjišťují dosažitelnost a srozumitelnost benefitů prostřednictvím míry souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními „Systém benefitů před sedmi a více lety se většinou jevil jako“ a „Systém benefitů je“, kdy zaměstnanci volili odpověď mezi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“ u dvou kritérií, a to „dosažitelný“ a „srozumitelný“.

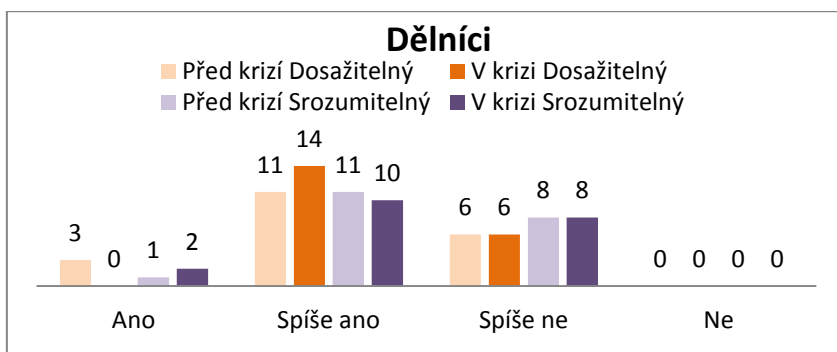
U TH zaměstnanců se jako nejčastější odpověď ohledně dosažitelnosti benefitů objevovala „spíše ano“ (s četností 15) před krizí, a také „spíše ano“ (s četností 18) v krizi. Pokud šlo o srozumitelnost benefitů, tak nejčastější odpovědí je odpověď „spíše ano“ s četností 13 před krizí, a v krizi také „spíše ano“ s četností 16, viz graf 5.11. Z výsledků se lze domnívat, že systém benefitů se jevil před krizí spíše dosažitelný a spíše srozumitelný, a stejně tak spíše dosažitelný a spíše srozumitelný i v krizi.

Dělníci shledávají benefity před krizí jako spíše dosažitelné před krizí (s četností 11) i v krizi (s četností 14) a jako spíše srozumitelné před krizí (s četností 11) i v krizi (s četností 10) – viz graf 5.12.

Graf 5.11 Dosažitelnost a srozumitelnost benefitů z pohledu TH pracovníků



Graf 5.12 Dosažitelnost a srozumitelnost benefitů z pohledu dělníků



Snaha o čerpání bonusů a benefitů (Otázky číslo 9 a 24)

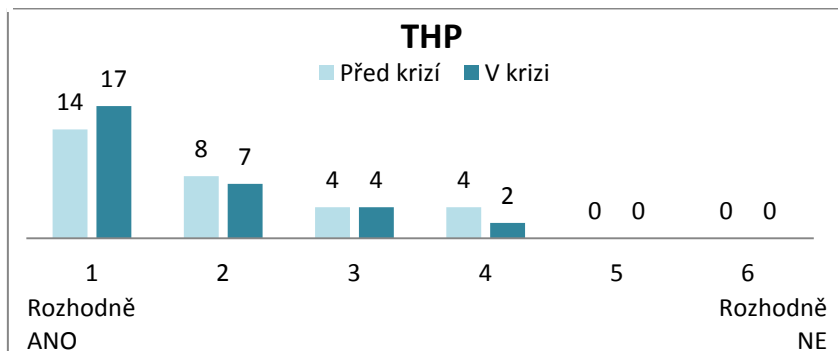
Otázky č. 9 a 24 zjišťují, jak se změnila snaha zaměstnanců o čerpání bonusů a benefitů před krizí a v krizi. Otázky zjišťují míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními „Před sedmi a více lety jsem se systematicky snažil/a benefitů a bonusů dosáhnout“ a „Systematicky se snažím benefitů a bonusů dosáhnout“ prostřednictvím šestibodové škály.

Z výsledků se lze domnívat, že u TH zaměstnanců se snaha o čerpání bonusů a benefitů zvýšila, a to z hlediska průměru odpovědí z hodnoty 1,93 na hodnotu 1,7. Nejčastější odpověď (modus) zůstala stejná, a to na hodnotě 1. Průměrná hodnota, vyjadřující snahu o čerpání bonusů a benefitů, se u skupiny dělníků změnila z hodnoty 2,25 na hodnotu 2,05 a modus z hodnoty 3 na hodnotu 2 (viz tabulka č. 5.6). Z uvedených výsledků se lze domnívat, že se u TH zaměstnanců a dělníků snaha o čerpání bonusů a benefitů zvýšila.

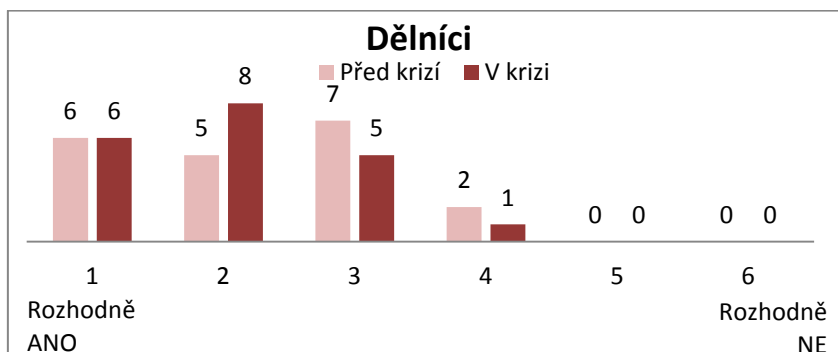
Tab. 5.6 Průměry a mody odpovědí otázky č. 9 a 24

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	1,93	1,7	Průměr	2,25	2,05
Modus	1	1	Modus	3	2

Graf 5.13 Snaha o systematické dosažení bonusů a benefitů z pohledu TH zaměstnanců



Graf 5.14 Snaha o systematické dosažení bonusů a benefitů z pohledu dělníků

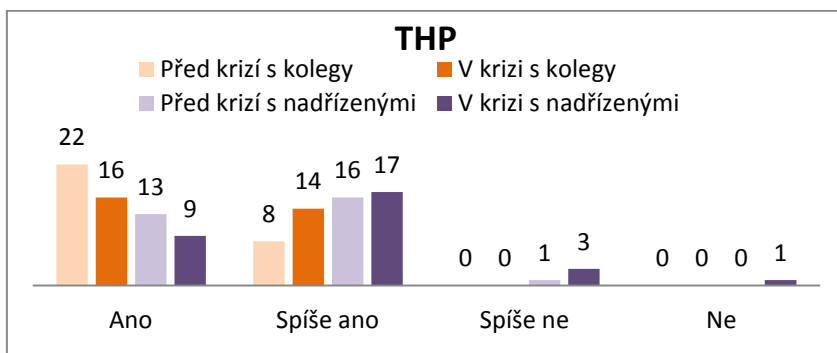


Vztahy na pracovišti (Otázky číslo 10 a 25)

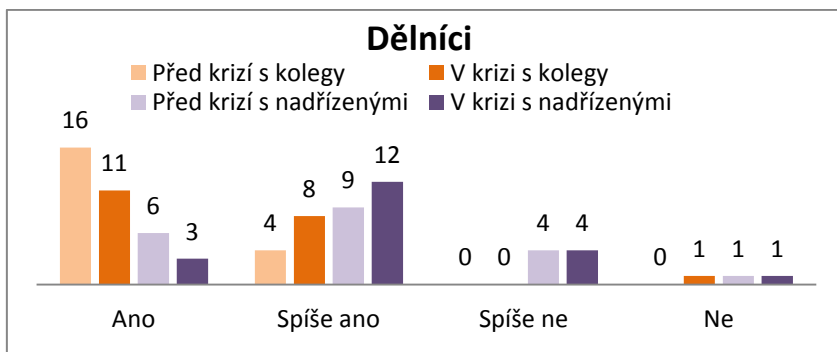
Otázky č. 10 a 25 zjišťují, jaké byly a jsou vztahy na pracovišti prostřednictvím vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s výroky „Vztahy na pracovišti před sedmi a více lety byly přátelské“ a „Vztahy na pracovišti jsou přátelské“, kdy zaměstnanci volili odpověď mezi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“ u dvou kritérií, a to „s kolegy“ a „s nadřízenými“.

U TH zaměstnanců se jako nejčastější odpověď u kritéria „s kolegy“ objevovala „ano“ před krizí (s četností 22), a také v krizi (s četností 16). Ve vztahu k nadřízeným se nejčastěji vyskytovala odpověď „spíše ano“ s počtem odpovědí 16, a v krizi také „spíše ano“ se 17 odpověďmi – viz graf č. 5.15. Z výsledků výzkumu se můžeme domnívat, že před krizí i v krizi byly ze strany TH zaměstnanců vztahy s kolegy přátelské a s nadřízenými přátelské i v krizi spíše přátelské. Dělníci vnímají vztahy s kolegy před krizí jako přátelské (s počtem odpovědí 16), a v krizi také jako přátelské (s 11 odpověďmi) a s nadřízenými jako spíše přátelské před krizí (12 odpovědí) i v krizi (9 odpovědí) – viz graf č. 5.16.

Graf 5.15 Přátelské vztahy na pracovišti z pohledu TH pracovníků



Graf 5.16 Přátelské vztahy na pracovišti z pohledu dělníků



Dostatečná informovanost o úkolech (Otázky číslo 11 a 26)

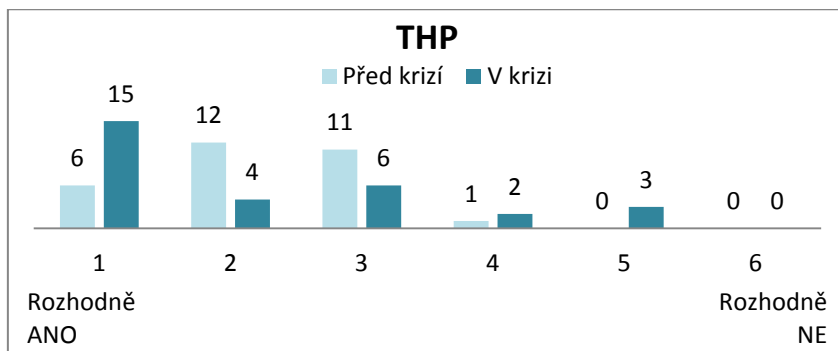
Škálové otázky č. 11 a 26 zjišťují míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Před sedmi a více lety jsem byl/a dostatečně informován/a o úkolech“ a „V současnosti jsem dostatečně informován/a o úkolech“ za pomoci šestibodové škály.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že u TH zaměstnanců se průměr odpovědí změnil z hodnoty 2,23, což je hodnota míry souhlasu před krizí, na hodnotu 2,13, což je hodnota v krizi. Modus zastupuje hodnota 2 před krizí a hodnota 1 v krizi. Průměr odpovědí dělníků je před krizí 2,1 a v krizi 2,7. Nejčastější hodnotou u dělníků je 2 před krizí a 3 v krizi (viz tab. 5.7 a grafy 5.17 a 5.18). Z výsledků je možné se domnívat, že TH pracovníci jsou v průběhu krize více informováni o úkolech, než před krizí, a dělníci naopak méně.

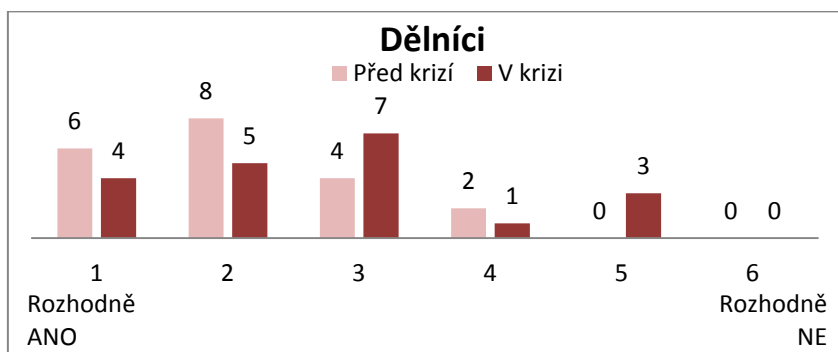
Tab. 5.7 Průměry a módy odpovědí otázky č. 11 a 26

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,23	2,13	Průměr	2,1	2,7
Modus	2	1	Modus	2	3

Graf 5.17 Dostatečná informovanost o úkolech z pohledu TH pracovníků



Graf 5.18 Dostatečná informovanost o úkolech z pohledu dělníků



Výskyt obtížných situací (Otázky číslo 13 a 27, 14 a 28)

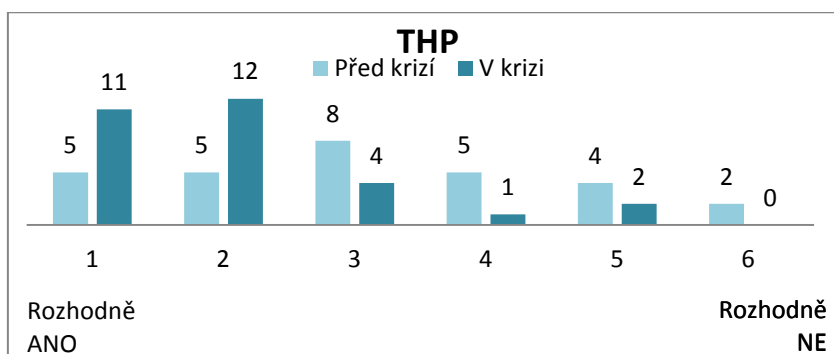
Otázky č. 13 a 27 jsou zaměřeny na zjištění míry souhlasu či nesouhlasu s výroky „V tomto období se vyskytovaly obtížné situace“ a „V současnosti se na pracovišti vyskytují obtížné situace“, na které zaměstnanci odpovídali pomocí šestibodové škály.

Z výsledků vyplývá, že průměrná hodnota u TH zaměstnanců před krizí je 3,2 a v krizi 2,03. Modus pak zastupuje číslo 3 před krizí a 2 v krizi. U dělníků vyšel průměr odpovědí 2,85 před krizí a 2,2 v krizi. Mody jsou pak pro dělníky před krizí i v krizi vyjádřeny hodnotou 2 (viz tab. 5.8 a grafy 5.19 a 5.20). Z výsledků se lze domnívat, že technickohospodářští pracovníci vnímají výskyt obtížných situací v krizi více, než před krizí, a stejně tak to vnímají i dělníci.

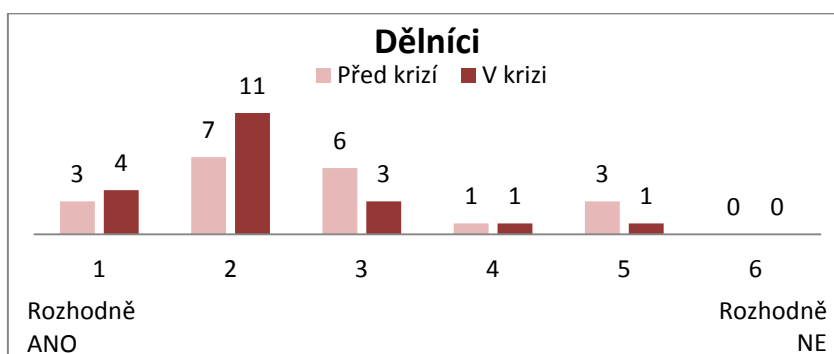
Tab. 5.8 Průměry a mody odpovědí otázky č. 13 a 27

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	3,2	2,03	Průměr	2,85	2,2
Modus	3	2	Modus	2	2

Graf 5.19 Výskyt obtížných situací z pohledu TH pracovníků



Graf 5.20 Výskyt obtížných situací z pohledu dělníků



Otevřené otázky č. 14 a 28 jsou položeny „Pokud se vyskytovaly obtížné situace, tak například jaké?“ a „Pokud se vyskytují obtížné situace, tak například jaké?“

Z odpovědí otázky č. 14 (viz obrázek č. 1 přílohy 2) technickohospodářských pracovníků se lze domnívat, že se už i v období před krizí vyskytovaly obtížné situace, které se nejčastěji týkaly platební neschopnosti, nedostatku času, hromadění úkolů a mezilidských vztahů. Tyto aspekty mohly být příčinou vzniku krize, kdy se obtížné situace ještě zhoršily a vznikly zcela nové, které mohly být způsobeny těmi původními. TH zaměstnanci v dotazníku poukázali na momentální obtížné situace, kterými jsou zejména neustálé problémy se zásobováním, nedostatečná informovanost a dokumentace, zastaralé vybavení, opožděné požadavky na zajištění materiálu, velký tlak na pracovníky (vzhledem k velkému počtu úkolů), nejasná strategie společnosti, direktiva místo komunikace, špatná jakost materiálu a s tím související poruchovost zařízení, které už je zastaralé. Odpovědi jsou zobrazeny v obrázku č. 3 přílohy 2.

Dělníci ve svých odpovědích poukázali na obtížné situace, které se před krizí týkaly nedodržování termínů, poruchovosti strojů a nezajištěnosti materiálu s pozdními dodávkami (viz obrázek č. 2 přílohy 2). V současném krizovém období dělníci označují jako obtížné situace nedostatek materiálu, práci přesčas, nepravidelné dodávky materiálu, pomalý přesun materiálu z dílen a jeho zpoždění, nedodržování termínů, časté přerizování strojů kvůli malým dávkám a nízkou plynulost výroby. Všechny odpovědi dělníků jsou zobrazeny v obrázku č. 4 přílohy 2.

Celkově je tedy z odpovědí zaměstnanců patrné, že před krizí se objevovaly obtížné situace, ale nebyly v takovém rozsahu a množství jako v krizi.

Plynulost výroby (Otázky číslo 15 a 29)

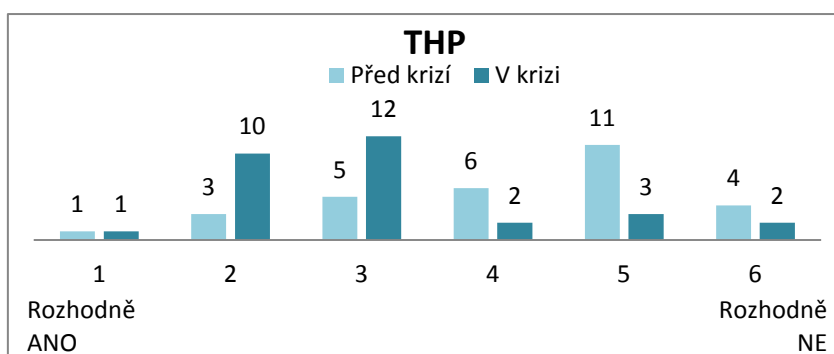
Škálové otázky č. 15 a 29 zní „Výroba byla plynulá“ a „Výroba se mi jeví jako plynulá“ a zaměstnanci odpovídali pomocí šestibodové škály.

Odpovědi mezi TH zaměstnanci a dělníky jsou velmi rozdílné. Průměr odpovědí TH zaměstnanců před krizí je 4,1 a modus je 5 a v krizi 3,6 a modus 3. Průměr odpovědí dělníků je před krizí 2,85 (modus je 3) a v krizi 4,4, kdy jsou mody dva, a to hodnoty 4 a 5. Průměry a mody odpovědí jsou zobrazeny v tabulce č. 5.9. Z výsledků se lze domnívat, že technickohospodářští zaměstnanci vnímají současnou výrobu více plynulou než před krizí, zatímco dělníci vidí výrobu v krizi méně plynulou než před krizí (viz grafy 5.21 a 5.22).

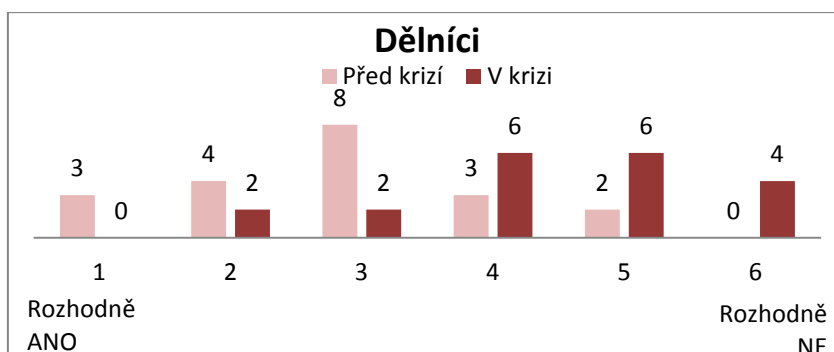
Tab. 5.9 Průměry a mody odpovědí otázky č. 15 a 29

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	4,1	3,6	Průměr	2,85	4,4
Modus	5	3	Modus	3	4 a 5

Graf 5.21 Plynulost výroby z pohledu TH pracovníků



Graf 5.22 Plynulost výroby z pohledu dělníků



Pozitivní vnímání pracovních podmínek (Otázky číslo 16 a 30)

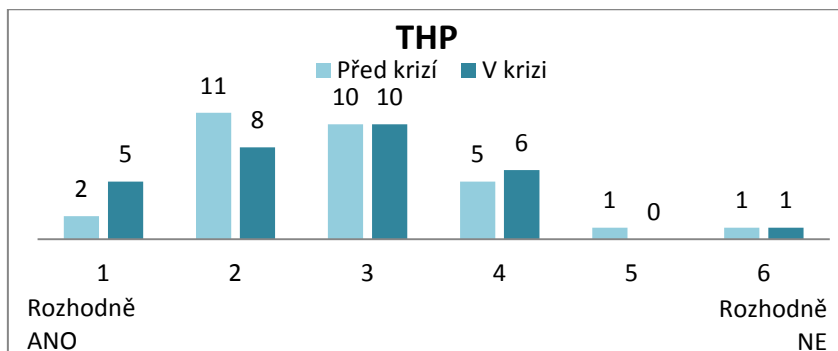
Otázky č. 16 a 30 typu škála jsou položeny jako výroky „Před sedmi a více lety jsem pracovní podmínky vnímal/a pozitivně“ a „Pracovní podmínky vnímám pozitivně“ a zaměstnanci označují míru souhlasu či nesouhlasu pomocí šestibodové škály. Absolutní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v grafu 5.23 a 5.24.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že průměr odpovědí TH zaměstnanců před krizí je 2,83 (modus je 2) a v krizi 2,7 (modus je 3). U dělníků vyšel průměr odpovědí před krizí 2,25, modus 2 a v krizi průměr 2 a modus 2 (viz tabulka č. 5.10). Na základě těchto výsledků se lze domnívat, že TH zaměstnanci pozitivně vnímají pracovní podmínky mírně více než před krizí a dělníci pracovní podmínky vnímají momentálně méně pozitivně než před krizí.

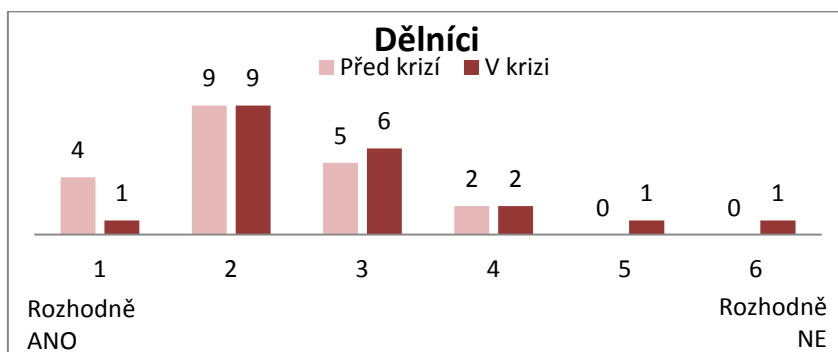
Tab. 5.10 Průměry a mody odpovědí otázky č. 16 a 30

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,83	2,7	Průměr	2,25	2,8
Modus	2	3	Modus	2	2

Graf 5.23 Pozitivní vnímání pracovních podmínek z pohledu TH pracovníků



Graf 5.24 Pozitivní vnímání pracovních podmínek z pohledu dělníků



Hrdost zaměstnanců na práci ve společnosti (Otázky číslo 17 a 31)

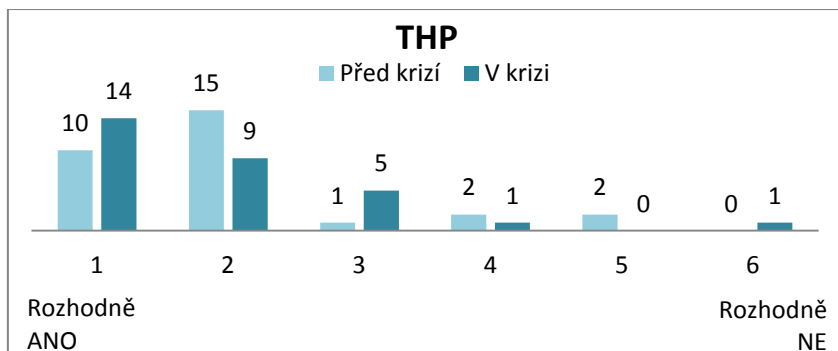
Škálové otázky č. 17 a 31 jsou položeny jako tvrzení „Před sedmi a více lety jsem byl/a hrdý zaměstnanec společnosti“ a „Jsem hrdý zaměstnanec společnosti“ a zaměstnanci označovali míru svého souhlasu či nesouhlasu pomocí šestibodové škály.

Podle výsledků výzkumu mají TH zaměstnanci průměr odpovědí před krizí 2,03, modus 2 a v krizi průměr 1,9 a modus 1. Dělníci pak mají před krizí průměr 1,75 a modus 2 a v krizi průměr 2,3 a modus také 2 (viz tab. 5.11 a grafy 5.25 a 5.26). Z těchto údajů je možné se domnívat, že se u technickohospodářských pracovníků hrdost na práci ve společnosti s porovnáním se situací před krizí zvýšila, zatímco u dělníků se snížila. Dělníci jsou tedy podle odpovědí méně hrdí na práci ve společnosti v průběhu krize než před krizí.

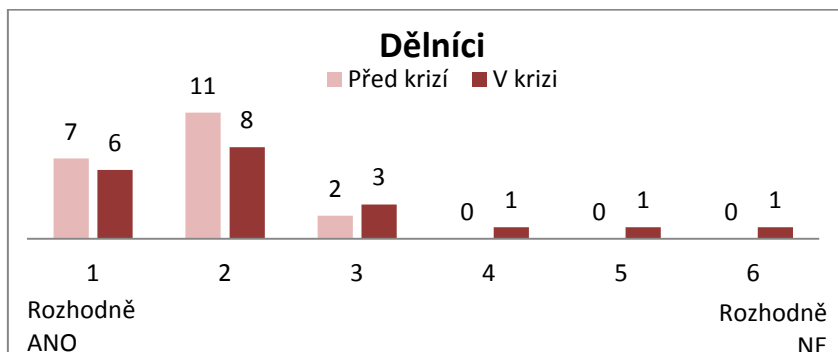
Tab. 5.11 Průměry a mody odpovědí otázky č. 17 a 31

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,03	1,9	Průměr	1,75	2,3
Modus	2	1	Modus	2	2

Graf 5.25 Hrdost na práci ve společnosti z pohledu TH pracovníků



Graf 5.26 Hrdost na práci ve společnosti z pohledu dělníků



Pocit vzájemného respektu a uznání (Otázky číslo 18 a 32)

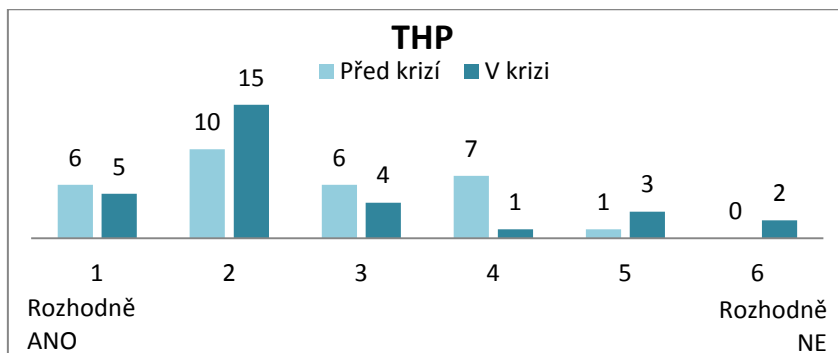
U škálových otázek č. 18 a 32 respondenti vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními „Cítil/a jsem pocit vzájemného respektu a uznání“ a „Cítím pocit vzájemného respektu a uznání“ pomocí šestibodové škály. Absolutní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v grafu 5.27 a 5.28.

Za TH zaměstnance vyšel průměr odpovědí před krizí 2,57, modus 2 a průměr v krizi 2,6 a modus také 2. U dělníků je průměr odpovědí před krizí 2, modus 2 a v průběhu krize 2,75 a modus 2. Průměry a mody odpovědí jsou zobrazeny v tabulce č. 5.12. Z výsledků šetření se lze domnívat, že technickohospodářští pracovníci cítili pocit vzájemného respektu a uznání před krizí mírně více, než v průběhu krize, a stejně tak dělníci, ale ve větší míře.

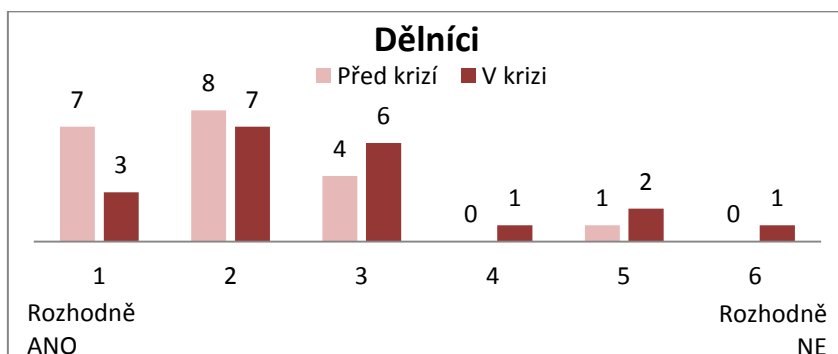
Tab. 5.12 Průměry a mody odpovědí otázky č. 18 a 32

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,57	2,6	Průměr	2	2,75
Modus	2	2	Modus	2	2

Graf 5.27 Pocit vzájemného uznání z pohledu TH pracovníků



Graf 5.28 Pocit vzájemného uznání z pohledu dělníků



Motivace pro svědomitý výkon práce (Otázky číslo 19 a 33)

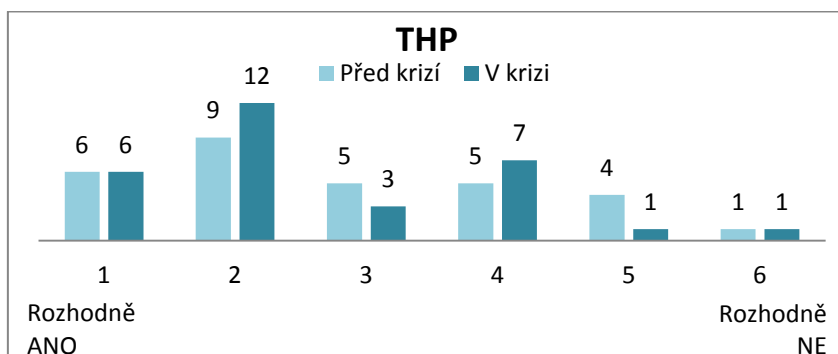
Škálové otázky č. 19 a 33 jsou zaměřeny na zjištění motivace pro svědomitý výkon práce, a to prostřednictvím vyjádřením míry souhlasu či nesouhlasu s výroky „Byl/a jsem motivován/a dělat svou práci svědomitě, jak nejlépe dovedu“ a „Jsem motivován/a dělat svou práci svědomitě, jak nejlépe dovedu“.

Z výsledků výzkumu, viz tabulka č. 5.13 a grafy 5.29 a 5.30, vyplynula pro technickohospodářské pracovníky před krizí průměrná hodnota 2,83 a modus 2 a v krizi průměrná hodnota 2,6 a modus 2. U dělníků vyšla průměrná hodnota před krizí 1,65 a mody 1 a 2 a v krizi průměrná hodnota 2,2 a modus 2. Podle výsledků průzkumu se lze domnívat, že se motivace pro svědomitý výkon práce pro TH pracovníky s porovnáním před krizí a v krizi mírně zvýšila, ale u dělníků se motivace snížila.

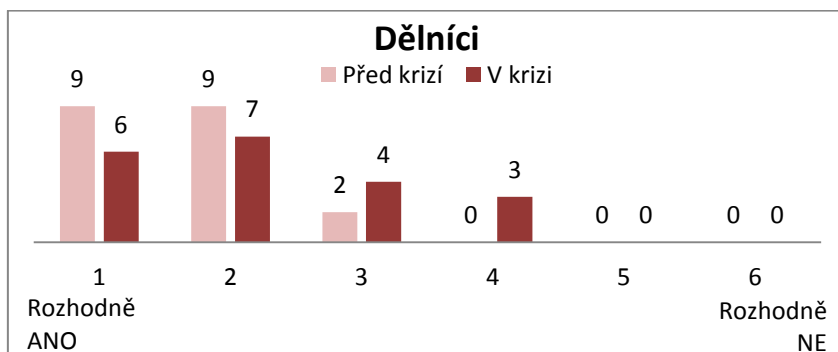
Tab. 5.13 Průměry a mody odpovědí otázky č. 19 a 33

THP	Před krizí	V krizi	Dělníci	Před krizí	V krizi
Průměr	2,83	2,6	Průměr	1,65	2,2
Modus	2	2	Modus	1 a 2	2

Graf 5.29 Motivace pro svědomitý výkon práce z pohledu TH pracovníků



Graf 5.30 Motivace pro svědomitý výkon práce z pohledu dělníků

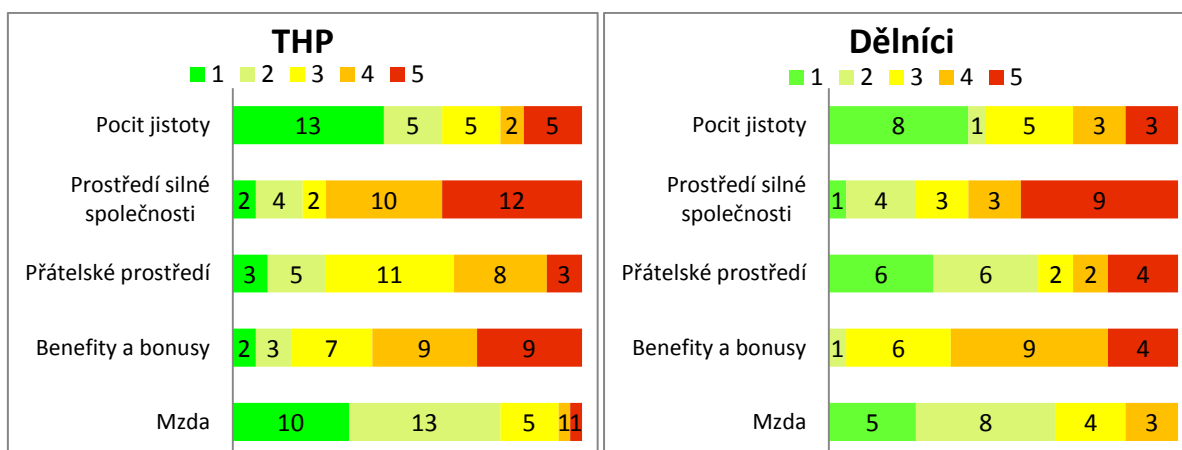


Preference předem definovaných stimulů (Otázky číslo 20 a 34)

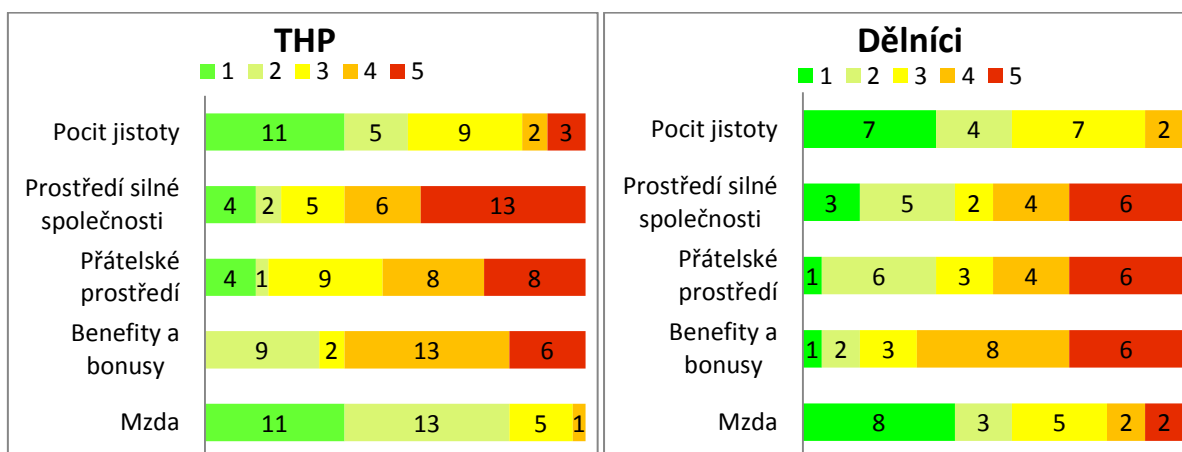
U ordinálních otázek č. 20 a 34, které zní „V období před sedmi lety pro mě bylo důležité“ a „V současnosti je pro mě důležité“ byli zaměstnanci vyzváni k určení preference mezi stimuly „mzda“, „bonusy a benefity“, „přátelské prostředí“, „prostředí silné společnosti“ a „pocit jistoty“ s tím, že jednotlivým stimulům přiřazovali čísla od jedné do pěti (1-nejvíce preferované, 5-nejméně preferované) a každé číslo mohlo být použito jen jednou. Výsledkem je seřazení stimulů za sebou od nejvíce preferovaného po nejméně preferovaný.

Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 5.31 a 5.32. U TH zaměstnanců před krizí převažuje „pocit jistoty“, v krizi pak „pocit jistoty“ a „mzda“. U dělníků před krizí převažuje odpověď „pocit jistoty“ a v krizi „mzda“.

Graf 5.31 Preference stimulů před krizí



Graf 5.32 Preference stimulů v krizi



5.5.3 Doplnující otázky

Možnost profesního růstu (Otázka číslo 35)

Škálová otázka č. 35 zjišťuje vnímání možnosti profesního růstu zaměstnanci, kdy TH pracovníci a dělníci vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením „Je ve společnosti TATRA TRUCKS a.s. možnost profesního růstu?“ prostřednictvím šestibodové škály.

Z výsledků šetření se lze domnívat, že TH zaměstnanci vnímají možnost profesního růstu lépe (průměr odpovědí 2,83 a modus 3) a dělníci naopak hůře (průměr odpovědí 4 a modus 3) – viz tabulka č. 5.14. Grafy četností odpovědí jsou zobrazeny jako graf č. 1 v příloze 2.

Tab. 5.14 Průměry a mody odpovědí otázky č. 35

	THP	Dělníci
Průměr	2,83	4
Modus	3	3

Zaměstnanci ve společnosti pracují, protože v současné době jiné zaměstnání neseženou (Otázka číslo 36)

Otázka č. 36 zjišťuje míru souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců s výrokem „Ve společnosti TATRA TRUCKS a.s. pracuji, protože v současné době jiné zaměstnání neseženu“ pomocí škály.

Podle průměru odpovědí se lze domnívat, že TH zaměstnanci s výrokem spíše nesouhlasí, zatímco dělníci spíše souhlasí. Průměr odpovědí TH zaměstnanců je 4,47, modus 6 a dělníky zastupuje průměr 2,8 a modus 1 (viz tabulka č. 5.15). Grafy četností odpovědí jsou zobrazeny jako graf č. 2 v příloze 2.

Tab. 5.15 Průměry a mody odpovědí otázky č. 36

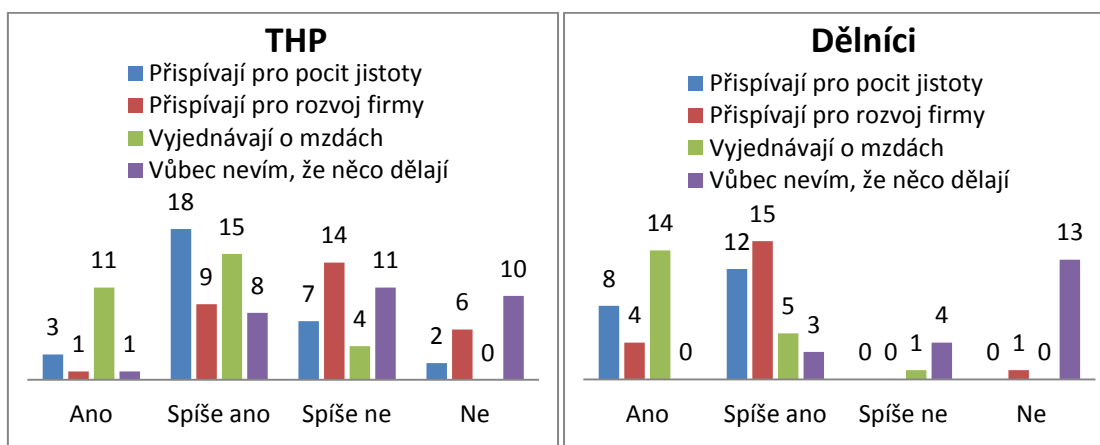
	THP	Dělníci
Průměr	4,47	2,8
Modus	6	1

Vnímání činnosti odborů zaměstnanci (Otázka číslo 37)

Na ordinální otázku č. 37, která je položena „Odbory ve společnosti“ odpovídali zaměstnanci na kritéria „Přispívají pro pocit jistoty“, „Přispívají pro rozvoj firmy“, „Vyjednávají o mzdách“ a „Vůbec nevím, že něco dělají“ pomocí vyjádření míry souhlasu „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“.

Jak je možné vidět na grafu č. 5.33, nejvíce TH zaměstnanců na kritérium „Přispívají pro pocit jistoty“ odpovědělo „Spíše ano“, na „Přispívají pro rozvoj firmy“ odpovědělo „Spíše ne“, „Vyjednávají o mzdách“ „Spíše ano“ a „Vůbec nevím, že něco dělají“ odpovědělo „Spíše ne“. Na rozdíl dělníci nejčastěji odpovídali na kritérium „Přispívají pro pocit jistoty“ volbou „Spíše ano“, „Přispívají pro rozvoj firmy“ „Spíše ano“, „Vyjednávají o mzdách“ „Ano“ a „Vůbec nevím, že něco dělají“ odpovídalo nejvíce dělníků volbou „Ne“.

Graf 5.33 Vnímání činnosti odborů



Co by byli zaměstnanci rádi, aby se ve společnosti změnilo? (Otázka číslo 38)

Odpovědi jak TH zaměstnanců, tak dělníků jsou přehledně vyobrazeny v příloze č. 2, obrázek č. 5 a 6. Mezi nejčastější odpovědi TH zaměstnanců na otázku „Co bych byl/a rád/a, aby se v TATRA TRUCKS a.s. změnilo?“ patřily odpovědi týkající se mzdového systému, spravedlivějšího hodnocení, většího zájmu o návrhy a debaty, jistoty práce, většího počtu zakázek, větší spolupráce, inovace do technologií, dlouhodobé strategie, lidštější přístup vedoucích. Mezi nejčastější odpovědi dělníků se řadí odpovědi týkající se vedení společnosti, naslouchání názorů, systému plánování a zvýšení mezd.

5.6 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

Na základě výsledků první části dotazníkového šetření (Vnímání současného stavu společnosti) se lze domnívat, že skupina technickohospodářských pracovníků (dále jen THP) je lépe a přesněji seznámena se stavem společnosti. THP i dělníci se ale shodují na tom, že společnost prošla určitými změnami a způsob řízení společnosti se změnil.

Z druhé části vyhodnocení dotazníku, která srovnávala situaci před krizí a v krizi, je možné se domnívat, že THP jsou mírně více spokojeni se **systemem odměňování** v současné krizi, než před krizí. Dělníci jsou naopak momentálně spokojeni méně. Obě skupiny dotazovaných se shodují na tom, že systém benefitů a bonusů zůstal před krizí i v současné krizi spíše srozumitelný a spíše dosažitelný a snaha o čerpání bonusů a benefitů u obou skupin dotazovaných se ve srovnání před krizí a v krizi zvýšila. Na základě těchto výsledků je možné vedení společnosti doporučit zaměřit se na zjištění, proč jsou momentálně dělníci spokojeni méně a s čím konkrétně nejsou spokojeni. Dalším důležitým stimulem, který výrazně ovlivňuje motivovanost a spokojenost zaměstnanců, je **atmosféra na pracovišti**. Vztahy na pracovišti vnímají THP i dělníci ve vybrané společnosti jako přátelské, a to jak před krizí, tak v krizi. I přes to, že výsledky vyšly pozitivní, společnost by měla nadále věnovat pozornost atmosféře a vztahům na pracovišti, aby nedošlo k případné změně. Pocit vzájemného respektu a uznání však obě skupiny dotazovaných cítí méně. V rámci **pracovních podmínek a režimu práce** se THP a dělníci shodují na tom, že v krizi je obtížných situací ve společnosti více ve srovnání se situací před krizí. Jako kámen úrazu byla vyhodnocena plynulost výroby. I přes to, že THP hodnotili plynulost výroby v současné krizi lépe než před krizí, i přesto jsou výsledky znepokojivé. Dělníci naopak vidí plynulost výroby v momentální krizové situaci hůře než před krizí, a i tato skupina dotazovaných vnímá tento faktor velmi negativně. Tuto skutečnost potvrdily i odpovědi z otevřených otázek, kdy si zaměstnanci stěžovali na nedodržování termínů, nepravidelné dodávky materiálu a jejich pomalý přesun. Všeobecně jsou pracovní podmínky TH pracovníky v krizi vnímány více pozitivně, zatímco dělníci vidí pracovní podmínky v současné krizi méně pozitivně. Společnost by měla na základě těchto výsledků zvážit, v čem je konkrétní problém a jestli je možná náprava. **Náplň práce** je TH pracovníky vnímána spíše stejně ve srovnání před krizí a v krizi, zatímco dělníci shledávají práci více odlišnou. Pokud jde o důležitost stimulů, zaměstnanci z pěti stimulů volili jako nejdůležitější „pocit jistoty“ a „mzda“. Jako nejméně důležitý stimul pak volili „prostředí silné společnosti“ THP i dělníci, a to jak před krizí, tak v krizi.

Na základě těchto výsledků je možné společnosti doporučit své zaměstnance průběžně informovat o strategiích, cílech a výsledcích.

Z třetí části vyhodnocení se lze domnívat, že THP posuzují možnost profesního růstu pozitivněji než dělníci. Rozdíl mezi odpověďmi těchto dvou skupin dotazovaných je celkem velký a dá se usoudit, že dělníci ve společnosti možnost profesního růstu spíše nevidí. To může souviset například s úrovní vzdělání nebo pracovní náplní. Další skutečností, která vyplynula z dotazníku, je, že skupina dělníků se s výrokem „ve společnosti pracuji, protože v současné době jiné zaměstnání neseženu“ ztotožňuje více, než skupina TH pracovníků. Společnost by však na tuto skutečnost neměla spoléhat, ale měla by se snažit u zaměstnanců posílit pocit jistoty. Zaměstnanci se také v rámci otevřené otázky měli možnost vyjádřit, co by rádi ve společnosti změnili. THP poukazovali na spravedlivější hodnocení, větší zájem o návrhy a debaty, větší jistotu a lidštější přístup ze strany vedoucích. Dělníci pak zmínili vedení společnosti, naslouchání názorům, systém plánování a mzdy. Tato témata se ve společnosti týkají stylů vedení, organizačního chování a komunikace. Podnik by se měl pokusit zjistit, v čem ona nespravedlivost hodnocení spočívá.

Celkově lze označit výsledky jako převážně pozitivní. Jako kladný faktor ovlivňující motivaci zaměstnanců lze uvést vztahy na pracovišti, které se jeví jako přátelské, a to jak s kolegy, tak s nadřízenými. Jako největší nedostatek zaměstnanci shledávají výrobu, která není plynulá a s tím souvisí i nepravidelné dodávky materiálu, jejich pomalý přesun a dlouhé čekání. THP také upozorňují na špatnou strategii společnosti.

Společnosti TATRA TRUCKS a.s. je možné doporučit, aby se detailněji seznámila s těmito výsledky a získala co možná nejvíc informací ohledně výše zmíněných faktorů, které v rámci průzkumu dopadly nejhůř. Na základě těchto informací by společnost měla být schopna zjistit, jestli je možná změna. Pozitivní výsledky by měly být pro společnost příjemnou zpětnou vazbou. S výsledky by měly být seznámeny mimo jiné osoby, které mohou v těchto oblastech rozhodovat. Jako další postup je možné doporučit uspořádat debatu, na které by se tyto informace prodiskutovaly a vznesly se návrhy na možnou změnu. Atmosféra debaty by měla být uvolněná a každý návrh by se měl pečlivě promyslet. K dalším návrhům patří dodržování pravidelných debat, na kterých by byli zaměstnanci seznámeni s chodem společnosti, její situací, plány a strategiemi. Tyto informace by měly být dostupné zaměstnancům na všech úrovních, například prostřednictvím intranetu či vyvěšováním na nástěnku.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký má ve vybraném podniku vliv krizové řízení na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále zjistit vnímání stimulů zaměstnanci a zároveň porovnat, jak se změnila motivace zaměstnanců před krizí a v průběhu krizového řízení.

Bakalářská práce je složena z jednotlivých kapitol a podkapitol. Lze ji však rozdělit i na část teoretickou a část praktickou. Při zpracování práce byla použita primární a sekundární data. Sekundární data byla čerpána z odborných knih a zahraničních článků, internetových stránek, akademických seminářů a dokumentů společnosti. Primární data byla získána pomocí písemného anonymního dotazování zaměstnanců společnosti. Nejprve byla analyzována potřebná odborná literatura a byly objasněny základní pojmy, které jsou objasněny v teoretické části. Následně byly ve spolupráci s vybranou společností TATRA TRUCKS a.s. stanoveny cíle, na které byly zaměřeny dotazníkové položky. Podnikem byly poskytnuty interní informace, díky kterým je v práci představena společnost a doplněna informacemi z oblasti personalistiky. Následně byl vyhotoven dotazník, díky kterému byly získány potřebné informace k celkovému vyhodnocení. Vyhodnocení bylo provedeno v programu Microsoft Excel a výsledky jsou zobrazeny v příslušných grafech a tabulkách.

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že krizové řízení má vliv na motivovanost zaměstnanců, na vnímání jednotlivých stimulů, a to v porovnání se situací před krizí a v průběhu krizového řízení. Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu je možné určit problematičtější a pozitivnější aspekty, které mají vliv na motivaci zaměstnanců.

Ukázalo se, že krizové řízení má na zaměstnance podstatný vliv. Pracovníci jsou nejvíce spokojeni se vztahy na pracovišti, které většinou označovali jako přátelské, a to před krizí i v průběhu krizového řízení. Nejhuře je na tom plynulost výroby, která se podle technickohospodářských pracovníků v porovnání před krizí a v momentální krizi sice mírně zlepšila, ale i přes to je její hodnocení znepokojivé. Dělníci naopak vidí v plynulosti výroby značné zhoršení. Bakalářská práce obsahuje některá doporučení, která vyplývají z analýzy a vyhodnocení výsledků.

Seznam použité literatury

Knižní monografie:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN: 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

BEDRNOVÁ Eva, JAROŠOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Ivan, NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, PAVOL KOŠTAN, Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management –teorie a praxe-*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN: 80-86119-25-4

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART. *Krizový management I ochrana obyvatelstva, mimořádné události*. Pardubice (Univerzita Pardubice), 2004. ISBN 80-7194-674-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Odborné články online:

HAGERTY, Michael R. Testing Maslow's hierarchy of needs: National quality-of-life across time. *ProQuest* [online]. 1999, [cit. 2015-03-04]. ISSN 03038300. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/197606335/41211E29AC924563PQ/5?accountid=26990>

SUMMERS, Jim and Michael NOWICKI. Management by crisis. *ProQuest* [online]. 2002, [cit. 2015-03-04]. ISSN 07350732. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/196366351/3F1764EFEB4D90PQ/3?accountid=26990>

0

Internetové zdroje:

Latinský slovník on-line. *Latinský slovník latinsky.cz*. [online]. 2009 [cit. 2015-01-27].

Dostupné z: <http://latinsky-slovník.latinsky.cz/latinsko-cesky/>

Jan Hugo. Příběhy slov. *Klub Klaret*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-12]. Dostupné

z: <http://klub.slovníky.cz/clanek/krize>

Historie výroby. *Tatra*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-vyroby/>

Karel Haas. Tatra – tradice neumírá. *auto.cz*. [online]. 29.1.2007 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/tatra-tradice-neumira-2-cast-1933-1998-1478>

Profil společnosti. *Tatra*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tatra-trucks-dnes/profil-spolecnosti/>

Jan Sůra. *iDNES.cz/Ekonomika*. [online]. 18.5.2014 [cit. 2015-02-18].

Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-se-sefem-tatry-petrem-karaskem-fdt-ekoakcie.aspx?c=A140512_2063857_ekoakcie_spi

Akademické semináře:

Přednášky předmětu *Krizový management* Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (2013). Vyučující: Ing. Mikušová Marie, Ph.D.

Interní zdroje společnosti TATRA TRUCKS a.s.:

Kolektivní smlouva na léta 2013 – 2015 uzavřená mezi TATRA TRUCKS a.s. a ZO OS KOVO VÚ Tatra

Interní informace personálního a mzdového oddělení společnosti

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

č. – číslo

Kč – koruna česká

např. – například

obr. - obrázek

tab. – tabulka

TH - technickohospodářský

vyd. - vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- Jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015

Kateřina Závřová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Dodatečné vyhodnocení otázek

Přílohy

Příloha č.1

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který se týká současné situace společnosti TATRA TRUCKS a.s. a jejího vlivu na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jsem studentkou Vysoké školy báňské - Technické Univerzity Ostrava, Ekonomické fakulty a výsledky dotazníkového šetření budou použity jak pro mou bakalářskou práci, tak pro zpětnou vazbu společnosti.

U každé otázky zakřížkujte prosím jednu odpověď a u otázek typu škála označte Vaši jednu volbu v rozmezí od 1 do 6 v závislosti na Vašem souhlasu s daným tvrzením. Dotazník Vám zabere zhruba deset minut. Prosím Vás, odpovídejte na všechny otázky.

Velmi děkuji za ochotu,

Kateřina Juřicová

Následující otázky se týkají vnímání současné situace společnosti TATRA TRUCKS a.s.

1. Mám přesné informace o situaci a postavení společnosti TATRA TRUCKS a.s. na trhu (např. podíl na trhu, změny ve výrobě)

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

2. Jsem seznámen/a s dalšími plány, strategiemi a cíli pro nadcházející období společnosti TATRA TRUCKS a.s. (Např. plán výroby, stav zaměstnanců v příštím roce)

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

3. Vnímám změnu v plánu výroby s porovnáním s předchozími lety (např. změna produkce, orientace na jiný druh sortimentu)

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

4. Způsob řízení společnosti se výrazně změnil

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

5. Dopad řízení společnosti v současné době vnímám pozitivně

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

Motivace před sedmi a více lety

6. Před sedmi a více lety jsem byl/a spokojen/a se systémem odměňování

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

7. Systém bonusů před sedmi a více lety se většinou jevil jako

Označte jen jednu elipsu na každém řádku

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Dosažitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Systém benefitů před sedmi a více lety se většinou jevil jako

Označte jen jednu elipsu na každém řádku

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Dosažitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Před sedmi a více lety jsem se systematicky snažil/a benefitů a bonusů dosáhnout

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

10. Vztahy na pracovišti před sedmi a více lety byly přátelské

Označte jen jednu elipsu na každém řádku

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
S kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Před sedmi a více lety jsem byl/a dostatečně informován/a o úkolech

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

12. Má práce před sedmi a více lety byla odlišná od současné

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

13. V tomto období se vyskytovaly obtížné situace

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

14. Pokud se vyskytovaly obtížné situace, tak například jaké?

15. Výroba byla plynulá

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

16. Před sedmi a více lety jsem pracovní podmínky vnímal/a pozitivně

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

17. Před sedmi a více lety jsem byl/a hrdý zaměstnanec společnosti

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

18. Cítil/a jsem pocit vzájemného respektu a uznání

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

19. Byl/a jsem motivován/a dělat svou práci svědomitě, jak nejlépe dovedu

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

20. V období před sedmi lety pro mě bylo důležité: (seřad'te prosím preference tak, že každé číslo použijete pouze jednou)

*Seřad'te prosím preference. 1-nejvíce preferované, 5-nejméně preferované.
Označ'te jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity a bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí silné společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit jistoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivace v současnosti

21. Jsem spokojen/a se systémem odměňování

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

22. Systém bonusů je

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Dosažitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Systém benefitů je

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Dosažitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Systematicky se snažím benefitů a bonusů dosáhnout

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

25. Vztahy na pracovišti jsou přátelské

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
S kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. V současnosti jsem dostatečně informován/a o úkolech

Rozhodně ANO	1	2	3	4	5	6	Rozhodně NE
--------------	---	---	---	---	---	---	-------------

27. V současnosti se na pracovišti vyskytují obtížné situace

Rozhodně ANO	1	2	3	4	5	6	Rozhodně NE
--------------	---	---	---	---	---	---	-------------

28. Pokud se vyskytují obtížné situace, tak například jaké?

29. Výroba se mi jeví jako plynulá

Rozhodně ANO	1	2	3	4	5	6	Rozhodně NE
--------------	---	---	---	---	---	---	-------------

30. Pracovní podmínky vnímám pozitivně

Rozhodně ANO	1	2	3	4	5	6	Rozhodně NE
--------------	---	---	---	---	---	---	-------------

31. Jsem hrdý zaměstnanec společnosti

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

32. Cítím pocit vzájemného respektu a uznání

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

33. Jsem motivován/a dělat svou práci svědomitě, jak nejlépe dovedu

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

34. V současnosti je pro mě důležité: (seřad'te prosím preference tak, že každé číslo použijete pouze jednou)

*Seřad'te prosím preference. 1-nejvíce preferované 5-nejméně preferované.
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity a bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí silné společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit jistoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Je ve společnosti TATRA TRUCKS a.s. možnost profesního růstu?

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

36. Ve společnosti TATRA TRUCKS a.s. pracuji, protože v současné době jiné zaměstnání neseženu

Rozhodně ANO 1 2 3 4 5 6 Rozhodně NE

37. Odbory ve společnosti

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Přispívají pro pocit jistoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přispívají pro rozvoj firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjednávají o mzdách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vůbec nevím, že něco dělají	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Co bych byl/a rád/a, aby se v TATRA TRUCKS a.s. změnilo?

39. Váš věk

- ☐ 18 – 35
- ☐ 36 – 55
- ☐ 56 – 65
- ☐ Více než 65 let

40. Vaše pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Příloha č. 2

Tab. 1 Průměr a modus odpovědí otázky č. 1

	THP	Dělníci
Průměr	2,3	4,5
Modus	2	5

Tab. 2 Průměr a modus odpovědí otázky č. 2

	THP	Dělníci
Průměr	2,3	4,6
Modus	2	5

Tab. 3 Průměr a modus odpovědí otázky č. 3

	THP	Dělníci
Průměr	2	2,4
Modus	1	3

Tab. 4 Průměr a modus odpovědí otázky č. 4

	THP	Dělníci
Průměr	1,8	2,9
Modus	2	1

Tab. 5 Průměr a modus odpovědí otázky č. 5

	THP	Dělníci
Průměr	2,8	3,5
Modus	2	3

Tab. 6 Průměr a modus odpovědí otázky č. 12

	THP	Dělníci
Průměr	2,8	3,8
Modus	1	2 a 5

Obr. 1 Odpovědi TH zaměstnanců na otázku č. 14

Atypická přestavby vozidla, která se musela terpve technicky a dokumentačně dát dohromady
Mezilidské vztahy
Chyběl odbyt, vznikala druhotná plat. neschopnost, lidé v depozitu
Hromadění úkolů.
Před 7 lety jsem musela komunikovat v anglickém jazyce se svým nadřízeným, nyní již ne.
Nedostatek finančních prostředků na profinancování výroby.
Nedostatek financí zastavoval investice do svěřené infrastruktury, což způsobovalo nedostupnost služeb či havárie.
Nedostatek času na řešení úkolů
Implementace IT systémů bez podpory managementu a vlastníků společnosti
Problém s prosazním potřebných změn. Mnohdy spojeno s absencí financí, ale také s přebujelou administrativou.
Bariéra jazyková a mentální mezi zaměstnanci a zahraničními majiteli/vedením

Obr. 2 Odpovědi dělníků na otázku č. 14

Všechno hrálo a zpívalo i rozhlas
Termíny
Poruchovost strojů
Termíny
Nezajištěnost materiálu, pozdní dodávky

Obr. 3 Odpovědi TH zaměstnanců na otázku č. 28

Mnoho úkolů, často zbytečných.
Neustálý problém se zásobováním potřebnými ND k provedení oprav a přestaveb vozidel - zdlouhavé
Objednávání a pak dodání
Absolutně nedostatečné informování o plánovaných opravách a přestavbách z jiných středisek Tatry
Nedostatečná dokumentace k přestavbám
Nedostatečná dokumentace k novým vozidlům - například Tatraktor
Nevybavenost dílny - zastaralé vybavení dílny i mechaniků
Mnoho speciálních zakázek - práce s lidmi (získat z minima maximum)
Neustálé změny a doplňování úkolů.
Značně opožděné požadavky na zajištění materiálu související s opožděným náběhem EURO6.
Velký tlak na pracovníky, velká šíře úkolů a povinnosti k poměru počtu pracovníků.
Často se řeší časově náročné úkoly s mizivým, maximálně na vrcholné manažerské úrovni dobře
Presentovatelným dopadem na chod společnosti. Tyto činnosti brzdí standardní činnosti.
Strategická rozhodnutí prováděna na vrcholové manag. úrovni bez potřebných odborných znalostí (snaha ušetřit peníze)
Nejasná strategie společnosti znesnadňuje rozhodování.
Náročné technické, organizační a manažerské úkoly.
Direktiva místo komunikace
Nedostatek pracovní síly, špatná jakost materiálu, vysoká poruchovost výrobních zařízení vzhledem k jejich stáří a.t.d.

Obr. 4 Odpovědi dělníků na otázku č. 28

Nedostatek materiálu, práce přesčas
Nepravidelné dodávky materiálu
Pomalý přesun materiálu z dílen a se zpožděním
Nucení do přesčasové práce, pořád chybí materiál
Termíny
Časté přeřizování strojů kvůli malým dávkám
Dodávky materiálu
Změny v termínech, včasné dodávky materiálu
Vysoký podíl přesčasové práce, nízká plynulost výroby

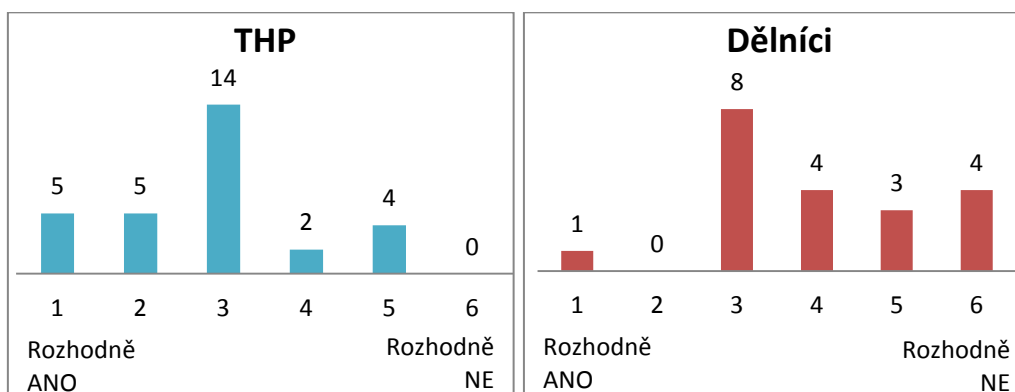
Obr. 5 Odpovědi TH pracovníků na otázku č. 38

Mzdový systém pro zaměstnance
Aby se lidé nehodnotili podle věku a pohlaví
Přístup ke střední vrstvě zaměstnanců - větší zájem a chtění vyslechnout návrhy
Stabilní odbyt ve firmě
Stávající složka prémie nevyhovuje
Lepší ohodnocení člověka za práci
Už žádné propouštění
Jistou práci
Pohled managementu na lidi - mimo tabulky excelu.
Čtvrtletní pravidelné setkání vedení se zaměstnanci
Přijímání většího počtu absolventů škol, aby se snížil vysoký věkový průměr zaměstnanců
Abychom měli více zakázek a z toho vyplývající stabilní plánování výroby.
Větší spolupráce mezi odděleními / menší agresivnost (já/my nic, to oni)
Ctění pravidel povznést nad subjektivní/individuální přístup k pravidlům podle vhodnosti
Inovace do výrobních technologií
Zlepšení motivace zaměstnanců, stávající systém je symbolický až zanedbatelný
Orientace na rozvoj společnosti a hledání nových trhů pro výrobek
Stanovení jasné strategie společnosti v horizontu 5 a 10 let
Zlepšení prodeje vozidel
Ukončit krizové řízení
Aby byl udržen nastolený trend. Aby došlo k plánované stabilizaci a standardizaci
Aby se pozitivně změnilo vnitřní prostředí, méně se řvalo a vyhrožovalo
Pohled na kmenové zaměstnance a tzv. domácí.
Pracovní klima, lidštější přístup vedoucích.

Obr. 6 Odpovědi dělníků na otázku č. 38

Vedení společnosti
Aby vedení více naslouchalo názorům z dílen a provozů
Systém plánování, technologie, kvalitní kusovníky, informovanost
Skoncovat s parazity, je jich to pořád ještě dost!!
Vykopat bandu úředníků a příživníků, je to tu sám parazit
Mzda
Vyšší mzdy, větší jistota, že mě nevyhodí!
Aby bylo více zakázek
Lepší organizace
Výše mezd, úcta k zaměstnancům

Graf 1 Odpovědi TH zaměstnanců a dělníků na otázku č. 35



Graf 2 Odpovědi TH zaměstnanců a dělníků na otázku č. 36

